



Riikka Hautala

## **TYÖNANTAJAKUVA REKRYTOINNIN PUNAISENA LANKANA**

Case: KVPS Tukena Oy

**RAPORTIN NIMIÖSIVU**

## **TYÖNANTAJAKUVA REKRYTOINNIN PUNAISENA LANKANA**

Case: KVPS Tukena Oy

Riikka Hautala  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

Tekijä(t): Riikka Hautala

Opinnäytetyön nimi: Työnantajakuva rekrytinnin punaisena lankana. Case: KVPS Tukena Oy

Työn ohjaaja(t): Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 97+2

---

*Työn tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatio voi vaikuttaa siihen, että se pystyy rekrytoimaan riittävän henkilöstön sekä laadullisesti että määrällisesti nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveystieteiden työvoimapula on ollut todellisuutta jo pitkään. Tällaisessa tilanteessa rekrytointia on lähestyttävä työnantajakuvan näkökulmasta. Omasta organisaatiosta on tehtävä houkutteleva työnantaja työnhakijoiden mielikuvissa. Tekijät, jotka tekevät organisaatiosta houkuttelevan työnantajan ovat samoja tekijöitä kuin ne, jotka saavat työntekijät sitoutumaan. Koska työnantajakuva muodostuu ihmisten kokemuksista ja mielikuvista, valikoitui tutkimuksen lähestymistavaksi laadullinen tutkimus ja työssä noudatettiin tapaustutkimuksen periaatteita. Koska työnantajakuvaan voimakkaammin vaikuttaa työntekijöiden kokemus todellisuudesta organisaatiossa eli organisaatiokulttuuri, tärkeimmäksi tutkimuskysymykseksi muodostui, millaisena työnantajana omat työntekijät organisaation kokevat. Tätä lähdettiin kartoittamaan työntekijöiden teemahaastattelujen avulla. Tämän lisäksi tehokkaan rekrytinnin tueksi tarvittiin tietoa siitä, mitä vastavalmistuvat opiskelijat odottavat työnantajaltaan. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia valmistumassa olevien lähihoitajaopiskelijoiden ryhmähaastattelun avulla. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten työnantajakuva voi hallita. Tähän kysymykseen vastauksia etsittiin työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan mallien avulla.*

*Kohdeorganisaation työntekijät kokivat työnantajansa vahvuuksiksi yhteisen arvopohjan, hyvän työilmapiirin, toimivan esimiestyön, työn monipuolisuuden ja haasteellisuuden, kehittymismahdollisuudet ja runsaan koulutuksen sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Nämä tekijät olivat lähes samoja kuin ne, mitä opiskelijat odottavat työnantajaltaan. Poikkeuksena oli se, että työntekijät arvostivat eniten yhteistä arvopohjaa, kun taas opiskelijoiden puheissa painottui palkan merkitys. Opiskelijat kertoivat eri organisaatioiden työnantajakuvien muodostuvan pääasiassa omien ja toisilta kuultujen työharjoittelukokemusten kautta. Myös koululla pidetyt organisaatioiden esittely- ja rekrytointitilaisuudet olivat tärkeitä. Haastattelujen tulosten perusteella kohdeorganisaation työntekijöille suunnatuksi arvolutapaukseksi kirkastui ”Työnä hyvä elämä”. Arvolupaus kuvastaa sitä, miten työtä organisaatiossa tehdään ja mitä lisäarvoa se tuo työntekijälle. Arvolupaus on ensin testattava organisaatiossa sisäisesti ja vasta sitten otettava käyttöön ulkoisessa markkinoinnissa. Työnantajakuvan hallinnan pääasiallisina keinoina on pitää huolta siitä, että arvolupaus toteutuu koko organisaatiossa, sekä ottaa käyttöön kummikoulutoiminta, jonka avulla organisaatio tehdään tunnetuksi alan opiskelijoiden keskuudessa. Oleellinen osa kummikoulutoimintaa on tarjota mahdollisimman paljon työharjoittelupaikkoja opiskelijoille.*

---

Asiasanat:

*rekrytointi, maine, arvot, organisaatiokulttuuri, työnantajat, työntekijät*

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author(s): Riikka Hautala

Title of thesis: Employer image as a red line of recruiting. Case: KVPS Tukena Oy

Supervisor(s): Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 97+2

---

*The objective of this thesis was to find out what the assigner can do to ensure both qualitatively and quantitatively sufficient personnel for now and in the future. Labour shortage has been a reality in social and health services for a long time. In these kind of circumstances recruiting has to be approached from the point of view of employer image. One's organisation has to be made attractive in the eyes of potential employees. The elements that make an organization attractive are the same elements that make employees commit. As the employer image is formed through people's experiences and images, this thesis follows the principles of qualitative and case research. Since the most influential factor in forming the employer image is the employees' experience of the reality in the organisation, in other words, the organisational culture, the primal research question is how the employees perceive the organisation as an employer. This was surveyed by making theme interviews with the organisation's employees. In addition, information about graduate students' expectations from the employer was needed. Answers to this question were searched in group interviews with graduate practical nurses. Second research question was how the organisation can manage its employer image. Answers to this question were searched in the models of employer branding and reputation management.*

*The assigner's employees felt that the strengths of their employer are shared values, good working environment, functional leadership, diverse and challenging tasks, possibilities to development and education and the opportunity to influence one's own work. These elements are almost the same than the elements that graduate practical nurses expect from their future employers. The exception was that while the employees appreciated the shared values most, the graduates' discourse was very money-orientated. The graduates told that the organisation's employer images were largely formed through their own experiences in practical training and those heard from fellow students. The organisation's presentations and recruiting events at school were important as well. As a result from the interviews, the assigner's value proposition to employees was introduced as "Good life as a duty". The employee value proposition reflects how work is done in the organisation and what additional value it brings to employees. The employee value proposition has to be tested first inside the organisation and only after that it can be used in external marketing and recruiting. The main tools to manage the employer image are taking care that the employee value proposition is carried out in every unit of the organisation and starting collaboration with schools to make the organisation well-known among students. An essential part of collaboration with schools is to offer as many traineeship posts as possible.*

---

Keywords:

*recruiting, reputation, values, organizational culture, employers, employees*

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	9
2.1 KVPS Tukena Oy .....	9
2.2 Tieteenfilosofiset kiinnitykset.....	9
2.3 Menetelmävalinnat.....	10
2.4 Tutkimuksen vakuuttavuus .....	14
3 TYÖNANTAJAKUVA.....	16
3.1 Identiteetti – työntekijöiden kokema todellisuus .....	17
3.1.1 Arvot.....	18
3.1.2 Hyvä työilmapiiri .....	25
3.1.3 Toimiva esimiestyö .....	35
3.1.4 Työn monipuolisuus ja haasteellisuus .....	38
3.1.5 Kehittymismahdollisuudet ja koulutus.....	39
3.1.6 Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.....	40
3.1.7 Henkilöstön riittävyys .....	42
3.1.8 Palkkaus .....	44
3.2 Imago – työntekijöiden arvot ja tavoitteet suhteessa organisaatioon .....	46
3.3 Julkisuuskuva - maine.....	50
4 TYÖNANTAJAKUVAN HALLINTA.....	52
4.1 Työnantajabrändäys .....	53
4.2 Maineen hallinta .....	63
5 TULOKSET .....	69
5.1 Työntekijöille tärkeintä yhteiset arvot .....	69
5.2 Valmistumassa olevia opiskelijoita motivoi raha .....	77
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
7 POHDINTA.....	87
LÄHTEET .....	94
LIITTEET .....	98

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihetta miettiessäni ainut ehtoni oli, että sen on lisättävä asiantuntijuuttani henkilöstöjohtamisen alueella, koska urahaaveenani on joskus toimia henkilöstöjohtajana. Opintojen alkuvaiheessa olin päätoiminen opiskelija, joten minulla ei ollut toimeksiantajaa valmiina. Siskoni työskentelee KVPS Tukena Oy:ssä yksikön johtajana ja hän oli kertonut organisaation kehittävän jatkuvasti omaa toimintaansa. Päätin kysyä Tukena Oy:n palvelujohtaja Jere Metsähonkalalta, olisiko heillä tarjota minulle opinnäytetyön aihetta. Hän kertoi, että heillä oli tarvetta rekrytoinnin tehostamiselle. Aihe sopi täydellisesti tavoitteisiini opinnäytetyön suhteen, joten sovimme toimeksiannosta. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten organisaatio voi vaikuttaa siihen, että sillä on sekä laadullisesti että määrällisesti riittävä henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa.

Rekrytoinnin huolellinen suunnittelu ja toteutus on tärkeää erityisesti terveys- ja sosiaalialalla, jossa kärsitään jo nyt työvoimapulasta. Työvoimapula tulee pahenemaan entisestään, koska väestön ikärakenteen muutos on jo lähivuosina merkittävä. Nuorisoikäluokat pienenevät samalla kun väestö ja työvoima ikääntyvät. Vuosien 2010-2030 aikana työelämästä poistuu vuosittain 11 000 - 12 000 henkilöä enemmän kuin työelämään tulee uusia nuorisoikäisiä. Samanaikaisesti vanhenevan väestön palvelutarpeet kasvavat. Yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan vuoden 2007 16 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä ja pysyvän lähes samana seuraavat kymmenen vuotta. Samassa ajassa työikäisten osuus väestöstä pienenee 60,5 prosentista 57,5 prosenttiin. Onkin arvioitu, että työikäisten määrä on vuoteen 2001 verrattuna noin 100 000 henkeä pienempi vuonna 2011 ja noin 300 000 henkeä pienempi vuonna 2030. (Surakka 2009, 11-14.)

Tässä opinnäytetyössä rekrytointi nähdään laajana käsitteenä sisältäen kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen oikeisiin tehtäviin, sekä tekijät, joiden avulla henkilökunta saadaan pysymään organisaation palveluksessa. Rekrytointia lähestytään työnantajakuvan näkökulmasta, koska työvoimapulan aikana työnhakija voi valita, mihin organisaatioon hän hakeutuu töihin. Oletuksena on, että hän

hakeutuu sellaisen organisaation palvelukseen, jolla on hänen mielestään positiivinen työnantajakuva. Nykyisin mielikuvilla on suuri merkitys kaikkialla yhteiskunnassa. Karvosen mukaan elämme mielikuvayhteiskunnassa, koska jälkiteollisissa länsimaisissa yhteiskunnissa mielikuvallisista seikoista on tullut keskeinen menestystekijä kaikille organisaatioille, asioille ja henkilöille. Mielikuvat ja maine ovat merkittävä osa yhteiskunnallista todellisuutta, koska ne ohjaavat ihmisten toimintaa. Organisaation maineeseen on syytä kiinnittää huomiota, koska se on kulttuurista ja sosiaalista todellisuutta, joka ohjaa ihmisten tekemiä valintoja ja päätöksiä. (1999, 17 – 18.)

Koska työnhakijoilla on runsaasti vaihtoehtoja, on organisaatioiden syytä miettiä, miten ne erottuisivat positiivisesti muista. Tämän vuoksi on tiedettävä, millaisena työnantajana omat työntekijät organisaation kokevat. Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä onkin, millaisena työnantajana työntekijät kokevat KVPS Tukena Oy:n. Tätä tutkin haastatteleamalla organisaation työntekijöitä. Rekrytoinnin toimivuuden takia on myös tarpeen selvittää, mitkä ovat nuorten urasuunnitelmat ja odotukset työelämän suhteen. Miten heidän toiveensa, edellytyksensä ja työelämän realiteetit saadaan kohtaamaan? Miten sitouttaa tämän ajan nuoret työntekijät organisaatioon ja sen tavoitteisiin, eikä pelkästään ajattelemaan omaa etuaan ja kehittymistään? (Surakka 2009, 19.) Markkasen mukaan nuori sukupolvi ei ole halukas sitoutumaan tiettyyn työnantajaan. Heidän sitoutumisensa lujuus on sidoksissa työmarkkinoiden houkuttelevuuteen; niin kauan sitoudutaan, kunnes löytyy parempi vaihtoehto. (2005, 53.) Tämän vuoksi organisaatioiden on oltava tietoisia siitä, millainen on työntekijöiden mielestä houkutteleva työnantaja. Näihin kysymyksiin vastatakseni haastattelen valmistumassa olevia lähihoitajaopiskelijoita. Opiskelijoiden ryhmähaastattelun tavoitteena on saada selville, mitä nuoret odottavat työnantajalta.

Organisaation on pyrittävä olemaan houkutteleva työnantaja, koska houkuttelevan työnantajan ominaisuudet ovat samoja ominaisuuksia kuin ne, jotka saavat henkilöstön sitoutumaan (Surakka 2009, 7). Sitoutunut henkilöstö puolestaan on oleellinen asia, koska Watson Wyattin viestinnän tehoja arvioivan Communication Roi –tutkimuksen mukaan sitoutuneen henkilöstön omaavan organisaation asiakastyytyväisyys on 38 prosenttia parempi kuin niillä organisaatioilla, joiden henkilöstö ei ole sitoutunut. Kun organisaation henkilöstö on sitoutunut, sen tuottavuus on 22 prosenttia korkeampi ja se tekee 27 prosenttia parempaa tulosta. (Aula & Heinonen 2011, 183.) Vammaistyön alalla sitou-

tunut henkilöstö on erittäin tärkeää myös asiakkaiden kannalta, koska heille pysyvyys luo turvallisuutta.

Pelkkä rekrytointiprosessin tehostaminen ei siis riitä vaan on löydettävä keinot, jolla vähäinen työvoima saadaan hakeutumaan juuri kohdeorganisaation palvelukseen ja myös pysymään siellä. Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointiprosessi ilmoitusmenettelyineen ja valintoineen jää pienemmälle huomiolle. Toki niitäkin asiakokonaisuuksia käsitellään, mutta vain siitä näkökulmasta, mikä merkitys niillä on työnantajakuvan muodostumisessa. Työnantajakuvasta ja työnantajamaineesta puhutaan kirjallisuudessa samassa merkityksessä. Myös työnantajamielikuvan käsite esiintyy kirjallisuudessa. Tässä opinnäytetyössä käytän työnantajakuvan käsitettä.

Työnantajakuva rakentuu pääasiallisesti organisaation työntekijöiden kokemasta todellisuudesta käsin. Tavoitteena on siis luoda työyhteisöstä houkutteleva siten, että omat työntekijät kokevat sen hyväksi työpaikaksi. Tällöin he viestivät positiivista työnantajakuvaa ulospäin ja samalla vaihtuvuus vähenee, koska kohdeorganisaatio koetaan hyväksi työnantajaksi. Organisaatio voi positiivisen työnantajakuvan saavuttamiseksi tehdä kuitenkin myös muutakin kuin kehittää organisaatiokulttuuriaan, vaikka se onkin kaiken lähtökohta. Toisena tutkimuskysymyksenä onkin, miten työnantajakuvaa voi hallita. Tähän ongelmaan haen ratkaisua työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan mallien avulla. Niiden ja haastattelujen tulosten perusteella annan Tukena Oy:lle ehdotuksia, miten he voisivat kehittää ja hallita työnantajakuvaansa.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation ja tutkimuksen toteutukseen liittyvät valinnat. Kolmannessa luvussa määrittelen, miten työnantajakuva muodostuu ja millainen on Tukena Oy:n työnantajakuva. Neljännessä luvussa kerroin, miten työnantajakuvaa pyritään hallitsemaan organisaation toimesta sekä annan siihen liittyvät ehdotukset Tukena Oy:lle. Luvuissa käsittelen rinnakkain sekä teoriaa että tutkimuksessa esille tulleita asioita niin sanotun vetoketju-mallin mukaisesti. Viidennessä luvussa kertaan vielä tutkimuksen tulokset ja kuudennessa luvussa esittelen tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Seitesemännessä luvussa eli pohdinnassa pohdin näiden tulosten vaikutusta työelämään yleisemmin sekä esitän ehdotuksia jatkotutkimuksia varten.



## **2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **2.1 KVPS Tukena Oy**

KVPS Tukena Oy on Kehitysvammaisten Palvelusäätiön ostopalvelutoimintaansa varten perustama valtakunnallinen palveluntuottaja, joka aloitti toimintansa 1.1.2007. Tukena Oy tuottaa laadukkaita asumispalveluita, tukiasumispalveluita, päivätoimintaa, tilapäisasumista, tilapäishoitoa ja muita palveluita yksilöllisten ja alueellisten tarpeiden pohjalta kehitysvammaisille ja erityistä tukea tarvitseville ihmisille. Vuoden 2011 huhtikuussa Tukena Oy:llä oli 20 palveluyksikköä ympäri maan ja toiminta laajenee jatkuvasti. Vanhimmat yksiköt ovat aloittaneet toimintansa jo 15 vuotta sitten Kehitysvammaisten Palvelusäätiön alaisuudessa ja tuoreimmat on perustettu 2011.

Koska Tukena Oy on omaisjärjestötaustainen toimija, perustuu kaikki organisaation toiminta asiakkaan eli kehitysvammaisen osallisuudelle, hyvälle elämälle ja läheisten luottamukselle. Tukena Oy:llä on hyvin vahvat arvot, jotka näkyvät selvästi käytännön arjessa. Arvot ovat:

- Ihmisen kunnioitus – perusta
- Luotettavuus – tukijalka
- Tuloksellisuus – suunta selvillä
- Uudistuminen – liikkeellä olo

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä keskitytään palvelutoimintaa toteuttavan henkilöstön rekrytointiin ja työnantajakuvaan, koska tämä ryhmä on suurin henkilöstömäärältään ja sen rekrytoinnissa on eniten haasteita (Metsähonkala 21.12.2010, puhelinkeskustelu). Johtavassa asemassa oleva henkilöstö rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Palvelutoimintaa toteuttava henkilöstö koostuu pääasiassa lähihoitajista (tai vastaava aikaisempi tutkinto) ja sosionomeista.

### **2.2 Tieteenfilosofiset kiinnitykset**

Opinnäytetyön ontologinen näkökulma on konstruktionistinen eli tutkimuksen lähtökohtana on, että käsitys todellisuudesta muotoutuu ennen kaikkea sosiaalisissa proses-

seissa (Toikko & Rantanen 2009, 36). Työnantajakuva ja ihmisen päätös tietyn työnantajan palvelukseen hakeutumisesta syntyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työnantajakuvasta ei ole olemassa objektiivista, ihmisistä riippumatonta todellisuutta, vaan se muotoutuu aina jokaiselle ihmiselle erilaisena. Täten opinnäytetyön ontologiaan kuuluu myös idealismi. Idealismin mukaan ilmiöitä koskeva tieto on pelkästään ihmisten keksimää käsitemaailmaa (Anttila 1998, hakupäivä 20.12.2010).

Konstruktionistisesta näkökulmasta työyhteisön todellisuus on jatkuvasti muuttuva: erilaiset linjaukset ja tulkinnat muuttavat sitä jatkuvasti, samoin näitä koskevat viralliset ja epäviralliset keskustelut (Toikko & Rantanen 2009, 37). Samoin kuin työyhteisön todellisuus on jatkuvasti muuttuva, on sitä myös siitä välittyvä työnantajakuva. On syytä ottaa huomioon myös työnantajakuvan relationaalisuus eli se, että ei ole olemassa vain yhtä työnantajakuvaa vaan se on erilainen eri ihmisille riippuen siitä, missä puitteissa organisaatio kohdataan. Ihmiset kohtaavat maailman eri tavoin ja työ sekä työyhteisö merkitsevät ihmisille erilaisia asioita ja arvostuksia. Kehittämistehtävää lähestytään tulkinnallisesta näkökulmasta, koska työnantajakuva ei ole reaalityodellisuutta vaan se rakentuu ihmisten omien kokemusten, tietojen ja tulkintojen kautta. Tällöin myöskään kehittämistoiminnan tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinkertaisesti todennettavissa vaan sekin edellyttää tulkinnallista näkökulmaa (Toikko & Rantanen 2009, 38).

Tässä tutkimuksessa on esillä pääasiassa emansipatorinen tiedon intressi eli tutkimuksen avulla pyritään luomaan käsitys kohdeyrityksen työnantajakuvasta ja sen vahvuuksista sekä heikkouksista työntekijöiden näkemysten kautta. Tavoitteena on myös selvittää, millaista työnantajakuvaa työnhakijat suosivat eli minkälaisen yrityksen palvelukseen he ensisijaisesti hakeutuvat. Näiden tulosten perusteella pyritään muuttamaan kohdeyrityksen todellisuutta tavoitellun kaltaisen työnantajakuvan suuntaan ja löytämään keinoja, miten houkuttelevaa työnantajakuvaa voidaan viestiä potentiaalisille työntekijöille.

### **2.3 Menetelmävalinnat**

Tutkimus on laadullinen, koska haluan saada työnantajakuvan merkityksestä ja muodostumisesta syvällisen ymmärryksen. Tavoitteena on ymmärtää, millaisena työntekijät Tukena Oy:n kokevat ja mitä valmistumassa olevat opiskelijat työnantajalta odottavat. Kyseessä onkin tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohteena on tietty organisaatio.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähes aina vuorovaikutuksessa tutkimuskohteensa kanssa. Tässäkin tutkimuksessa käytetään muun muassa teemahaastatteluja, jolloin tutkijalla on vuorovaikutteinen rooli tutkittavansa kanssa. Samaten työyksiköissä tehtävät havainnoinnit tapahtuvat siten, että työntekijät ovat siitä tietoisia ja niiden yhteydessä on myös vuorovaikutusta. Kun tutkimus lähtee tulkinnallisesta näkökulmasta, on mielestäni tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus suotavaa ja jopa oleellista tutkimustulosten tulkinnan kannalta. Ilman vuorovaikutusta on työntekijöiden kokemusten ymmärtäminen vaikeaa.

Työnantajakuva muodostumiseen vaikuttaa vahvimmin nykyisen henkilöstön kokemus todellisuus ja kulttuuri organisaatiossa, minkä vuoksi tutkimus aloitettiin työntekijöiden teemahaastattelulla. Pyrin selvittämään työntekijöiden teemahaastattelujen ja havainnointien avulla, mitkä ovat kohdeorganisaation vahvuudet ja heikkoudet työnantajana työntekijöiden näkökulmasta. Teemahaastattelu sopiikin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2006, 115). Ennen haastatteluita keskustelimme puhelimitse kohdeorganisaation palvelujohtajan (Metsähonkala 21.12.2010, puhelinkeskustelu) kanssa opinäytetyön tavoitteista. Ensimmäisessä tapaamisessa jatkoimme keskustelua toimitusjohtajan ja yhden yksikön johtajan kanssa (Kari & Huhtanen 27.1.2011, keskustelu). Tukena Oy:n toimitusjohtaja valitsi yksiköt, joissa haastattelut ja havainnointi suoritettiin yksikön johtajan ja työntekijöiden suostumuksella. Yksiköt pyrittiin valitsemaan siten, että ne edustavat organisaation tyypillisimpiä yksiköitä. Yksikköjä valittiin kaksi, jotta saataisiin kuva siitä, ovatko työntekijöiden kokemukset yhteisiä eri yksikköjen kesken vai onko niissä eroja. Molemmista yksiköistä haastattelin neljä työntekijää. Haastatteluja oli siis yhteensä kahdeksan. Haastateltavat pyrittiin yksikön esimiehen toimesta valitsemaan siten, että he edustivat henkilöstöä mahdollisimman monipuolisesti. Kyseessä oli siis laadulliselle tutkimukselle tyypillinen harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2000, 18). Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2011.

Teemahaastattelun teemoja olivat liitteenä 1 olevan haastattelurungon mukaisesti: Mitkä tekijät ovat tärkeitä hakeutuessasi tietyn työnantajan palvelukseen? Miten nämä tekijät toteutuvat kohdeorganisaatiossa? Miksi koet, että jotkin tekijät toteutuvat hyvin ja toiset heikosti? Teemahaastattelut litteroin, analysoin ja tein tulkinnat. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millaisena työnantajana Tukena Oy koetaan ja mitkä ovat

organisaation vahvuudet ja heikkoudet houkuttelevuuden näkökulmasta. Haastatteluiden yhteydessä suoritin työyksiköiden ilmapiirin havainnointia, jonka avulla vahvistin ja täydensin haastatteluista tekemääni tulkintaa. Työntekijöiden teemahaastattelujen tuloksia peilasin myös vuonna 2009 toteutetun QPSNordic-kyselyn tuloksiin voidakseni arvioida niiden yleistettävyyttä koko Tukena Oy:n tasolle (Tukena Oy 2009).

QPSNordic-kysely on Pohjoismaiden ministerineuvoston tukemana syntynyt työn psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin ja niiden mittaamiseen perustuva kyselyjärjestelmä. Kysely mahdollistaa työyhteisössä saatujen mittaustulosten vertaamisen monipuoliseen malliaineistoon (n=2010), jota kautta työyhteisössä esille tulevat poikkeamat on helppo paikantaa. QPSNordic-kysely on laadittu arvioimaan työntekijän havaintoja psykologisesta, sosiaalisesta ja organisatorisista työoloista. (Suomen Kyselytutkimus Oy 2011, hakupäivä 4.12.2011.) Tuloksia tulkittaessa oli otettava huomioon se seikka, että tutkitut työyksiköt sijoittuivat QPSNordic-kyselyn tuloksissa parhaimpia tuloksia saaneiden yksiköiden joukkoon (Tukena Oy 2009). Työntekijöiden kokemus Tukena Oy:stä työnantajana ei siis välttämättä ole kaikissa yksiköissä yhtä positiivinen kuin tutkituissa yksiköissä. Tutkimustuloksia voi kuitenkin käyttää myös muiden yksiköiden toiminnan kehittämiseen.

Työssä käyttämiini haastatteluista otettuihin suoriin lainauksiin en ole eritellyt haastateltavia numeroin enkä kirjaimin, jotta heidän vastauksiaan eivät pystyisi esimiehetkään yksilöimään. Yksiköiden esimiehet tietävät, missä järjestyksessä olen työntekijät haastatellut ja lisäksi Tukena Oy:n johto tietää kummassa työyksikössä olen käynyt haastatelluja ensin tekemässä. En koe, että lainauksien erittely toisi lukijalle mitään lisäinformaatiota. Tutkijana pystyn itse jäljittämään lainaukset litteroituihin haastatteluihin.

Opinnäytetyössä käytettiin lisäksi opiskelijoiden ryhmähaastattelua, jotta saatiin selville nuorten odotuksia työnantajalta ja miten he työnantajakuvan muodostavat. Haastattelin valmistumassa olevia lähihoitajaopiskelijoita, koska kohdeorganisaation palvelutoimintaa toteuttava henkilöstö koostuu pääosin lähihoitajista. Haastattelu toteutettiin touku-kuussa 2011 ja se liittyi opiskelijoilla osaksi kurssia Koulutuksesta työhön. Ryhmähaastattelun runko on liitteenä 2. Haastattelun teemoina olivat: Millainen työnantajan tulisi olla, jotta olet kiinnostunut hakeutumaan sen palvelukseen? Miten muodostat työnantajakuvan tietystä organisaatiosta? Valitsin ryhmähaastattelun, koska sosiaalisen ulottu-

vuoden avulla voidaan saada esille enemmän näkökulmia kuin erillisissä teemahaastatteluisissa. Ryhmähaastattelussa saatiin samalla selville, miten työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ojasalon ym. (2009, 100) mukaan ryhmähaastattelun keskeinen etu onkin juuri se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Myös ryhmähaastattelu litteroitiin, analysoitiin ja sen perusteella tehtiin tulkinnat.

Haastatteluiden teemat ohjautuivat osin teoriasta käsin, mutta haastattelujen analyysin tein aineistolähtöisesti. Analyysissa käytin luokittelua sekä erilaisten tarinoiden analysointia. Luokittelussa keräsin aluksi litteroiduista haastatteluteksteistä eri teemoihin liittyvät vastaukset omiin ryhmiinsä. Analyysini eteni siten, että aluksi keräsin aineiston laajempien kategorioiden alle ja seuraavassa vaiheessa käsittelin kategorioita yksityiskohtaisemmin erittelemällä luokat, joista kategoria koostui. Esimerkiksi lajittelin aluksi haastatteluaineiston soveltuvat osat hyvä työilmapiiri -kategoriaan ja seuraavassa vaiheessa yksityiskohtaisemmin määrittelin, mistä tekijöistä hyvä työilmapiiri haastateltujen mukaan koostuu. Laadullisen aineiston analyysillä pyritäänkin aineiston informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 2000, 137).

Käytin useita erilaisia laadullisia menetelmiä, jotta sain työnantajakuvan merkityksestä ja sen muodostumisesta mahdollisimman monipuolisen ja uskottavan kuvan, joka lisää ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksessa käytettiin monen kategorian asetelmaa (multiple category design), jossa tietoa kerätään eri ryhmiltä, kuten tässä tutkimuksessa työntekijöiltä ja vastavalmistuneilta (Toikko & Rantanen 2009, 119). Tosin nämä ryhmät toisaalta edustavat samaa työnhakijajoukkoa, mutta kohdeorganisaation työntekijät tarkastelevat asiaa enemmän oman organisaation kannalta ja vastavalmistuneet taas yleisellä tasolla. Vastavalmistuneet eivät olleet työskennelleet kohdeorganisaatiossa eikä heistä kukaan yhtä lukuun ottamatta ollut kuullut Tukena Oy:stä. Molemmista ryhmistä kerättyä tietoa voidaan verrata keskenään.

Näiden tulosten perusteella laadin ehdotuksen Tukena Oy:n työnantajakuvan kehittämiseksi ja sen hallinnan keinoiksi. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tarvitaan teellisen tiedon lisäksi myös kokemustietoa ja hiljaista tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jonka mukaan tiedon aja-

tellaan syntyvän käytäntöyhteyksissään. Uusi tieto on luonteeltaan käytännöllistä ja sen keskeisenä kriteerinä on käyttökelpoisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 41, 54.) Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Tästä näkökulmasta on olennaista, että tutkija esittää selkeitä toimintasuunnitelmia. (sama, 125.)

## **2.4 Tutkimuksen vakuuttavuus**

Tapaustutkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys on Metsämuurosen (2006, 91) mukaan: Mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Tapaustutkimus pyrkii enemmän ymmärtämiseen kuin yleistämiseen, mutta se voidaan kuitenkin ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistämistä (Stake 2000, 238). Kehittämistoiminnan tulokset ovat kontekstisidonnaisia eli niitä on vaikea siirtää erilaiseen toimintaympäristöön (Toikko & Rantanen 2009, 126). Yvonne Lincolnin ja Egon Cuban (1985, 316) mukaan tutkija ei ole vastuussa siirrettävyyteen liittyvistä ongelmista, mutta hänen tehtävänä on tuoda esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei olekaan luoda yleistettävää tietoa vaan auttaa ymmärtämään työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnissa ja auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään työnantajakuvaansa ja sitä kautta rekrytointiaan. Tutkimus tehdään kohdeorganisaation tarpeisiin, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuksessa on arvioitava luotettavuutta tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustuloksien kannalta. Laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Lincolnin ja Cuban (1985, 301-328) mukaan vakuuttavuus on keskeinen luotettavuuden kriteeri, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan on osoitettava, kuinka uskottavasti tutkimusasetelma tekee oikeutta tutkimuskohteelle. Tähän pyrin käyttämällä paljon suoria lainauksia haastatteluista. Tutkijan on myös ymmärrettävä tutkimuskohteen kulttuurinen luonne, joka tuli mielestäni hyvin esille viettäessäni aikaa organisaation eri yksiköissä. Tutkimuksen johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Tällöin tuodaan esille myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. (Lincoln & Cuba 1985, 299.) Vakuuttavuuteen pyrin esit-

telemällä tutkimuksen toteutuksen ja tulokset mahdollisimman avoimesti ja johdonmukaisesti.

Kehittämistoiminnassa vakuuttavuus tarkoittaa lisäksi Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta, joka mielestäni tulee esille hyvin esittämieni käytännön kehittämis ehdotusten myötä. Kehittämistoiminnan näkökulmasta vakuuttavuuden osatekijöihin voidaan liittää vielä kysymys toimijoiden sitoutumisesta, koska sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 123-124). Kohdeorganisaatiolle rekrytoinnin tehostaminen oli erittäin ajankohtainen ja tärkeä tehtävä ja he itse ehdottivat sitä opinnäytetyön aiheeksi, joten he olivat sitoutuneita tutkimuksen toteutukseen. Lisäksi vakuuttavuutta lisää se, että aineistossa oli työntekijöiden haastatteluiden osalta havaittavissa selkeä kylläntyminen eli uusia asioita ei enää viimeisimpien haastatteluiden aikana tullut esille. Samaten tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaation (Eskola & Suoranta 2000, 70) mukaisesti useita eri menetelmiä, jotta työnantajakuvasta ja sen merkityksestä saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

### 3 TYÖNANTAJAKUVA

Backhaus ja Tikoo (2004, 502) määrittelevät työnantajakuva sellaiseksi käsitykseksi organisaatiosta, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Työnantajakuva sijasta voidaan puhua myös työnantajamaineesta. Kyseessä on siis mielikuva, joka ihmiselle on organisaatiosta muodostunut siitä näkökulmasta, millainen työnantaja organisaatio on. Mielikuvilla on merkittävä vaikutus ihmisten toimintaan, koska ne ovat kognitiivisia tietorakenteita, joilla on odotusrakenne siitä, millainen kohde tyypillisesti on. Täten ne ohjaavat ihmisten tarkkaavaisuuden ennako-oletuksia tukeviin seikkoihin eli mielikuvilla on suodatinvaikutus. (Karvonen 1999, 61.)

Tutkimuksissa on osoitettu hyvän työnantajakuva vaikuttavan positiivisesti työnantajan houkuttelevuuteen niiden työnhakijoiden keskuudessa, joilla on useampia työmahdollisuuksia tarjolla (Albinger & Freeman 2000). Aulan ja Heinosen mukaan organisaation hyvä maine vaikuttaa keskeisesti siihen houkutteleeko organisaatio parhaita työntekijöitä. Nykyään eletään mielikuvataloudessa, jossa raha ei ole työntekijöille keskeinen vetovoimatekijä vaan hyvämaineisiin organisaatioihin ollaan valmiita menemään töihin jopa pienemmällä palkalla. Suomalaisyrittäjien mainemittauksessa selvisi, että opiskelijat pitävät muita tärkeämpänä yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita ja arvostavat muita vähemmän menestymiseen liittyviä tekijöitä. Organisaatiot tulevatkin mielikuvataloudessa kohtaamaan asenteeltaan täysin erilaisia työntekijöitä kuin ennen. (2002, 263 – 264.)

Työnantajakuva painottaminen rekrytoinnissa on tärkeää, koska hyvällä työnantajakuvalla on suora korrelaatio organisaation kykyyn rekrytoida ja pitää hyviä työntekijöitä. Hyvä työnantajakuva perustuu hyvään toimintaan työnantajana ja sitä tukevaan pitkäjänteisesti suunniteltuun viestintään. (Surakka 2009, 48.) Erityisesti passiivinen rekrytointi toimii pitkälti juuri hyvän työnantajakuva varassa. On olemassa organisaatioita, joihin tulvii kyselyjä ja oma-aloitteisia hakemuksia, vaikka mitään paikkaa ei varsinaisesti ole auki. Erityisesti koulutetut ihmiset ottavat tarkoin selvää organisaatiosta, ennen kuin hakevat sinne töihin. Jotta organisaatio saisi haluamansa kaltaista henkilöstöä, sen on tehtävä itsensä mahdollisimman houkuttelevaksi. (Vaahtio 2005, 57 – 59.)



## **Työnantajakuva muodostuminen**

Housleyn (2007, 16) mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa kolme pääasiallista tekijää:

1. Identiteetti - todelliset nykyisien työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa
2. Imago - potentiaalisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet uralla suhteessa koettuun organisaation maineeseen
3. Julkisuuskuva - imago, jonka muodostamiseen organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässään.

Tämän kolmannen luvun alaotsikot noudattelevatkin Housleyn määritelmää eli ensimmäisenä käsitellään työntekijöiden kokeman todellisuuden merkitystä, ja millainen on työntekijöiden kokemus Tukena Oy:stä työnantajana. Toisessa alaluvussa käsitellään työntekijän ja organisaation yhteensopivuutta. Kolmannessa alaluvussa pohditaan julkisuuskuvan ja maineen merkitystä.

### **3.1 Identiteetti – työntekijöiden kokema todellisuus**

Voimakkain työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä on todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti. Toisin sanoen paras keino pitää huolta työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä. (Salojärvi 2009, 125 – 126.) Myös Aulan ja Heinosen mukaan organisaation henkilöstö on työnantajakuva hallinnan kannalta olennaisessa asemassa. Henkilöstön puhe on todistusvoimaista, sillä he ovat yrityksen toiminnan koki-joita ja silminnäkijöitä. Jos heidän kertomuksensa työpaikastaan ei vastaa julkisuuteen levinnyttä kuvaa, työntekijän kertomus voittaa aina. (2002, 108 – 109.) Koska työnantajakuva pohjautuu hyvin vahvasti työntekijöiden kokemaan todellisuuteen, olivat työntekijöiden haastattelut tärkein osa tutkimusta. Sitä kautta saatiin tietoa siitä, millaisena työnantajana Tukena Oy:n henkilöstö organisaation koki.

Houkuttelevaan työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen, esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana, yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen, palkapolitiikan oikeudenmukaisuus, mahdollisuus vaikuttaa asioihin (Surakka 2009, 48 – 50), päämäärätietoisuus, tavoitteellisuus ja työntekijöiden keskinäinen kunnioitus (Vir-

tanen 2005, 11 – 13). Nämä kaikki tekijät ovat organisaation sisäistä todellisuutta, joka vaikuttaa merkittävästi myös ulkopuolisille muodostuvaan työnantajakuvaan.

Haastatellut Tukena Oy:n työntekijät kokivat organisaation houkuttelevaksi työnantajaksi. Monet vertasivat Tukena Oy:tä muihin työnantajiin todistellakseen työyhteisönsä paremmuutta.

*Itte ku on työskennelly niin monessa paikassa niin kuin sanoin, että mä oon ollu tyytyväinen tähän työpaikkaan, tähän työyhteisöön -- tää ympäristö pelkästään tää kaikki mitä tässä on mä oon niin onnellinen tästä työpaikasta, että ku mä oon tosiaan nähny monenlaista.*

*Siis oonhan mä ollu töissä aikasemminkin, mutta se on ollu juuri sen tuntusta, että taas on pakko lähtee ja ei niinku millään tekis mieli lähtee ja näin, mut täälä on niinku enemmänkin sitte semmosta siis se on niin mieluista, että itekki viihtyy siellä töissä.*

Kaiken kaikkiaan Tukena Oy koettiin mieluisaksi työpaikaksi. Mieluisan työpaikan kokemus on hyvin kokonaisvaltainen ja ihmisten on joskus vaikeaa eritellä niitä tekijöitä, joista tuo kokemus muodostuu. Monet kuvailivatkin työpaikan mieluisaksi kokemista seuraavan esimerkin tyyliin: ”täähän on kaikkienensa varmaan ainakin tässä talossa tuntuu -- että näin hyvin kaikki vain toimii”. Seuraavissa alaluvuissa yritetään haastattelupuheen perusteella määritellä tarkemmin niitä yksittäisiä tekijöitä, joista Tukena Oy:n työnantajakuva työntekijöiden kokemuksen mukaan muodostuu.

### **3.1.1 Arvot**

Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa arvot nousivat hyvin merkittävään asemaan. Arvot ovatkin kulttuurin sydän ja olennainen osa organisaation tarinaa (Aula & Heino-nen 2002, 106). Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna tunne on merkittävä osa houkuttelevaa työyhteisöä (Virtanen 2005, 207). Houkuttelevan työyhteisön jokainen jäsen tiedostaa organisaation arvot ja sitoutuu niihin. Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiossa puhutaan arvoista paljon. Juurikaan kukaan ei osannut suoraan luetella arvoja, mutta he osasivat kuvailla, mitä ne ovat ja miten ne näkyvät arkipäivässä. Kaikki tunnistivat joka päiväisen työn tekemisen kautta ihmisen kunnioituksen ja luotettavuuden arvot. Nämä tärkeimmät arvot ovat todellakin rakentuneet käytännöstä käsin ja ne selkeästi elävät työyhteisössä eivätkä ole vain listaus huo-

neen seinällä. Houkuttelevassa työyhteisössä onkin Virtasen (2005, 217 – 218) mukaan yhteinen käsitys ja samansuuntainen tulkinta organisaatiokulttuuriin rakentuneista sosiaalisista hyveistä eli arvoista.

Arvojen on toteuduttava joka päiväisessä työssä, koska niillä ei ole merkitystä organisaatiokulttuurin tai hyvän maineen kannalta, jos ne ovat vain ulkoisille sidosryhmille suunnattuja ja tuulesta temmattuja ilman mitään todellisuuspohjaa. On tärkeää, että houkutteleva, sosiaalisesti vastuullinen ja tavoitteellinen työyhteisö tunnistaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti (sama, 76 – 79). Tukena Oy:n työntekijöiden mielestä arvot pääsääntöisesti toteutuvat joka päiväisessä työnteossa. Arvojen toteutumisen kuvauksissa yleisimmin tuli esille ihmisen kunnioitus, Tukena Oy:n ensimmäinen arvo, kuten seuraava esimerkki osoittaa: *”Jotenkin siis musta täällä on kaikilla semmonen oikeanlainen asenne tähän työhön se, että kun me ollaan töissä me tehdään kyllä kaikki tämän talon ja sen asukkaiden eteen”*. Ihmisen kunnioittamisen arvon koettiin olevan toimintaa ohjaava punainen lanka ja muut arvot jäivät huomattavasti vähemmälle huomiolle. Tuloksellisuus arvona ja ihmisen kunnioitus nähtiin joissakin tapauksissa ristiriitaisina. Seuraavassa käsitellään tarkemmin jokainen Tukena Oy:n neljästä arvosta.

### **Ihmisen kunnioitus – perusta**

Ihmisten kunnioitus on Virtasen mukaan organisaatiokulttuuria keskeisesti muokkaava tekijä. Kunnioitus liittyy siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan työtovereihin ja toisaalta siihen, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat yhteistyökumppaneihin ja palveluja käyttäviin asiakkaisiin. (2005, 205 – 207.) Tukena Oy:n arvoissa ihmisen kunnioitus on määritelty asiakkaan itsemäärämisoikeuden, täysivaltaisuuden, yksilöllisyyden ja turvallisuuden arvostamiseksi. Tämä ensimmäinen arvo tarkoittaa myös sitä, että asiakkaalle luodaan todellisia vaikutusmahdollisuuksia ja tilaisuus elää elämäänsä omien tarpeidensa ja toiveidensa mukaan. Työyhteisön näkökulmasta arvo merkitsee osaamista asiakkaan ja hänen läheistensä kohtaamisessa, erilaisen osaamisen arvostamista ja sitoutumista yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin sekä ymmärrystä siitä, että jokainen vaikuttaa omalla käyttäytymisellään työyhteisöön. (Tukena Oy 2011a, hakupäivä 28.6.2011.) Arvon määrittelystä käy ilmi, että ihmisen kunnioitusta halutaan korostaa kaikilla tasoilla sekä suhteessa asiakkaaseen ja hänen läheisiinsä että toisiin työntekijöihin.

Kaikki haastatellut työntekijät kokivat Tukena Oy:n ihmisen kunnioitusta korostavan arvomaailman yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi, miksi he kokivat organisaation hyväksi työnantajaksi ja olivat valmiita sitoutumaan organisaatioon hyvin vahvasti. Verratessaan Tukena Oy:tä muihin alan työnantajiin, kokivat työntekijät sen parempana ja erityislaatuiseena, koska koko organisaation toiminta lähtee kehitysvammaisen kunnioituksesta ja oman elämän tukemisesta. Erään haastateltavan sanoin: *”Kun mä näen sitä, mitenkä täällä tuota kunnioitetaan näitä asukkaita, niin musta se on niin ihana. Se on niin ihana, et tää on niinku lottovoitto.”* Kehitysvammaisen asukas on heidän asiakkaansa ja heidän toimintansa on hyvin asiakaslähtöistä. Haastattelupuheessa esiintyikin usein kunnioitus, yksilökeskeisyys, koti, välittäminen, hyvä elämä, arvostaminen, asukaslähtöisyys ja tekeminen asukkaitten eteen.

Yksilölähtöisyys sanana esiintyi keski-ikäisten, yli 35-vuotiaiden työntekijöiden puheessa: *”Yksilölähtöisyys se on sehän nyt on kuitenkin se päivän sana ja sitä semmosta puhutaan yksilöllisestä elämänsuunnittelusta ja sitte yksilölähtöisestä ohjauksesta”*. Tämä on yhdenmukainen havainto Wallinin (2010) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa todettiin keski-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssin rakentuvan asiantuntijuudelle ja asiakaslähtöisyydelle. Tukena Oy:n työntekijöiden haastattelussa tämän ryhmän ihmisen kunnioituksen arvoakin koskeva puhe painottui juuri asiantuntijuutta ja asiakaslähtöisyyttä korostavaan yksilökeskeisyyteen.

Keski-ikäistenkään työntekijöiden puhe ei ollut pelkästään kuitenkaan asiantuntijuutta korostavaa vaan myös sana koti esiintyi heidän, kuten myös muidenkin, puheessaan useasti. Useat haastateltavat kuvailivat hyvinkin pitkästi sitä, miten heidän työyksikkönsä on asukkaille koti, *”monesti meillä puhuttukin mä en tiä ketä mä lainaan on se, että et me ollaan oikeesti töissä kehitysvammasten kodissa eikä niin että kehitysvammaset asuu meidän työpaikalla”*, ja miten he pyrkivät tuota kodinomaisuutta luomaan. *”Minusta huoneet on pyritty semmosiksi, että kaikilla koti siellä ois. Jouluna esimerkiksi niin täällä oli kaikilla omat koristeet ja liinat ja oma hoitajat huolehti, että heillä on ja jos lamput palo niin äkkiä kauppaan ostamaan uutta.”* Kodinomaisuus toi myös lisäarvoa työntekijöiden omaan työhön:

*Mun mielestä on ihana se, että ne saa asua sellasessa paikassa, joka on heille niinku koti ja että tää on sillai tosi kodinomainen paikka ja jokaisella on se oma*

*huone siellä, jossa on ne omat tavarat ja ei oo sillai semmonen laitospäinen. Mun mielestä se merkitsee tosi paljo näille asukkaille ja on itelläkin paljo mukavampi sit työskennellä siellä, ku näkkee siitä ihmisestä jotakin kun kaikilla on kuitenkin erilaiset huoneet ja näin niin siitäki osaa jo muodostaa jonkun näkösen kuvan siitä ihmisestä.*

Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa vastavalmistuvat kokivat tärkeäksi sen, että työyksikkö olisi tiivis yhteisö siten, etteivät työntekijät vain tee työtään ja puhu keskenään vaan olisivat yhtä yhteisöä asiakkaiden kanssa.

Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että joskus kiire haittaa ihmisen kunnioituksen arvonn toteutumista. Eräs haastateltava koki, että joskus kiireessä jotkut sanovat asiakkaille pahasti eivätkä ehdi kuuntelemaan heidän asiaansa loppuun asti. Saman työyksikön toinen haastateltava myös toi esille kiireen, mutta hänen mielestään työntekijät ovat niin tunnollisia, että pyrkivät silti viimeiseen asti pitämään kiinni asiakkaan huomioimisesta. Toisessa työyksikössä taas haastateltava korosti sitä, että kiireestä huolimatta tulee toimia aina asiakkaan ehdoilla. Tässä asiassa on varmasti pitkälti kyse työyksikön kulttuurista ja siitä arvostetaanko asiakkaan kuuntelemista enemmän kuin perushoitoon liittyviä asioita. Tähän on kiinnitettävä myös organisaation johdossa huomiota. Jos toiminnassa halutaan nostaa etusijalle ihmisen kunnioitus, on siihen annettava myös riittävät resurssit. Kun työntekijöiltä tulee viestiä, että kiireen takia ei asiakkaita ehditä kuuntelemaan riittävästi, on asialle tehtävä jotain. Viestin on tultava selkeästi ylimmältä johdolta, että me laitamme ihmisen kunnioituksen etusijalle ja otamme tämän asian vakavasti.

Vaikka toisinaan ilmenevä kiire myönnettiin tosiasiaksi, kokivat työntekijät kuitenkin tilanteen Tukena Oy:ssä olevan huomattavasti parempi kuin monessa muussa organisaatiossa ihmisen kunnioituksen näkökulmasta. Vertailua muihin tehtiin usean eri työntekijän taholta.

*Tää on hirveen kodinomainen paikka. Täälä mun mielestä kunnioitetaan näitä asukkaita asiakkaita tosi hyvin, että tuota kaikilla on niinku oma tahto ja niitä koitetaan mahdollisimman paljo niinku kunnioittaa. Täälä mun mielestä on niinku se lähtötilanne on tosi hyvä verrattuna monneen muuhun paikkaan -- mä oon ollu -- myös toisessa tälläses kehitysvammaisten palvelukodissa niin tota siellä taas ei ollu mitenkään asukaslähtöstä se vaan se oli mun mielestä enemmänkin niinku työntekijät koki sen kaikkein helpoimmaksi, kun täällä taas mun mielestä mennään sen pohjalta mikä asiakkaalle paras ratkasu.*

Arvojen tulee olla sisäistettynä työyhteisössä ja etenkin esimiesten tulee toimia niiden mukaisesti, jotta työntekijät voisivat omaksua ne. Kun työntekijä on moraalisesti sitoutunut työpaikkaansa, hän haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Surakka 2009, 63.) Tukena Oy:n henkilöstön haastatteluissa tuli esille, että he kokivat yksikön johtajien olevan hyvin sitoutuneita toimimaan asiakkaiden hyväksi.

*Täällähän varmasti tekkee tämä meidän johtaja tässä kaikkensa, että jokkaisella on kuka tarvii jolla pitää olla tulkkipalvelut, että se tekkee kyllä kaikkensa että ne on niinku ne pitää olla. Sen minä oon huomannu, että kaikkensa varmasti tekkee sen etteen -- kyllä se pitää olla hyvin sitoutunut tähän hommaan.*

Tällaisena koettu esimiehen esimerkki kannustaa myös työntekijöitä toimimaan työyhteisön arvojen mukaisesti.

Ihmisen kunnioituksen arvoon sisältyy myös työntekijöiden keskinäinen kunnioitus, joka tuli esille haastatteltavien hyvää työilmapiiriä koskevassa puheessa. Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön henki ovatkin Virtasen (2005, 2005 – 2007) mukaan hyviä toisen kunnioittamisen ilmapuntareita. Työntekijöiden keskinäistä kunnioitusta käsiteläänkin hyvää työilmapiiriä kuvailevassa alaluvussa 3.1.2.

### **Luottettavuus - tukijalka**

Tukena Oy määrittelee luotettavuuden tarkoittavan pitkäjänteistä ja jatkuvuuteen perustuvaa toimintaa, perustehtävän toteutumista tukevaa rakennetta ja taloutta, turvallisia palveluja, avointa ja rehellistä yhteistyötä, luotettavuutta työnantajana ja sen tekemistä, minkä he lupaavat (Tukena Oy 2011a, hakupäivä 28.6.2011).

Organisaation erinomainen työnantajakuva edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus (Aula & Heinonen 2002, 106). Tukena Oy:ssä luotettavuus tarkoittaa muun muassa sitä, että yhteistyö on avointa ja rehellistä. Työntekijät kokivat, että yhteistyön avoimuus toteutuu sekä suhteessa sidosryhmiin että henkilöstön keskuudessa. Myös yksikön johtajien koettiin olevan hyvin tavoitettavissa ja työntekijät kokivat voivansa avoimesti keskustella kaikista asioista myös heidän kanssaan. Avoimessa, keskusteleavassa ilmapiirissä on kyse juuri luottamuksesta. Asioiden esille nostamista ei tarvitse pelätä, kun voi luottaa siihen, että niistä keskustellaan

asiallisesti. Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluiden perusteella luottamus ja sen myötä tuleva avoin vuorovaikutus on merkittävä osa hyvää työilmapiiriä. Virtasen mukaan houkuttelevassa työyhteisössä kontrolli saa luottamuksen myötä uusia muotoja ja tulee hienovaraisemmaksi ja näkymättömämmäksi, koska luottamus saa asiat sujumaan. Hänen mukaansa kyse on työyhteisön sosiaalisen pääoman vahvistumisesta luottamusta kasvattamalla. (2005, 217 – 218.)

Tukenan työntekijöiden haastatteluissa tuli esille, että luotettavuus tulee esille monella eri tasolla. Asiakkaiden koettiin luottavan työntekijöihin. *”Asiakas uskaltaa antaa uskaltaa näyttää ne pahat päivätkin, että se ei oo vain sitä pelkkää tekeytymistä ja semmosta vaan se uskaltaa olla niinku tuntuu olla”*. Työntekijät myös kokivat Tukena Oy:n työnantajana luotettavaksi ja se osaltaan liittyi myös työnantajan hyvään maineeseen. Työntekijät kokivat myös työnantajan luottavan heihin. Myös läheisten koettiin luottavan Tukena Oy:hin. Luottamuksesta puhuttaessa useimmiten nousikin esille Tukena Oy:n painottama tiivis läheisyhteistyö, jonka työntekijät kokivat pääasiassa voimavaraksi myös omaan työhönsä sekä liittyvän oleellisesti siihen, että työyksikkö on asiakkaan koti, jonne myös läheiset kuuluvat erottamattomasti.

### **Tuloksellisuus – suunta selvillä**

Tuloksellisuus koettiin työntekijöiden haastatteluissa ristiriitaiseksi arvoksi ja se liitettiin osakeyhtiömuotoiseen toimintaan. Tuloksellisuuden koettiin tulleen vahvasti esille organisaatiomuutoksen myötä, kun Tukena Oy eriytettiin Kehitysvammaisten Palvelusäätiöstä omaksi yhtiökseen. Tätä kuvaa seuraava haastattelun kertomus:

*Kyllä mä ajattelin silloin kun me muututtiin Tukenaksi, et ku aina oli puhuttu siitä, että ei tarvi olla sellanen voittoa tuottava yritys -- niin mä joskus aina silloin alkuvuosina ajattelin kun tähän osakeyhtiöön mentiin, että että mun ja säätiön tai Tukenan arvot ei oo kohta samoja, että mun mielestä se raha on ruvennu niinku näyttelemään sellasta suurempaa osaa kuin säätiön aikana, että mun mielestä se selkeästi niin jotenkin siinä muuttu, että kaikki tiukkeni, että pitää jäädä sitä voittoa.*

Tuloksellisuus ymmärrettiin kaikissa haastatteluissa rahaan liittyvänä asiana ja joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että taloudellinen ajattelu koetaan uhkana muiden arvojen – erityisesti ihmisen kunnioituksen – toteuttamiselle.

Osa haastatelluista puolestaan piti taloudellisuutta itsestään selvänä asiana nykypäivänä eikä sitä heidän puheessaan mielletty muita arvoja uhkaavaksi asiaksi.

*Se ajatus kuitenkin täytyy olla sen toiminnan taustalla nytte tokikaa ei asukkaitten kustannuksella mutta se, että sehän se kuitenkin toiminnan sillä tavalla taustalla on, että ei sitä voi unohtaa -- sehän on kuitenkin normaali elämää siis sillälailla, että eihän näitä yksinkertaisesti hyväntekeväisyytenä pyöritetä, että kyllähän se nyt on tämä on ihan samalla lailla, minkä takia ei hoiva-ala voi olla samalla lailla bisnesala kuin mikä tahansa muukin.*

Tätä eroa voi tulkita sen kautta, että kieli ei ole pelkästään sosiaalisen todellisuuden tuote vaan se myös itse tuottaa tätä todellisuutta (Eskola & Suoranta 2000, 140). Tuloksellisuuden kokeminen negatiiviseksi tai normaaliksi asiaksi näytti olevan riippuvainen yksikön johtajan tuloksellisuuteen liittyvästä puheesta. Tämän tulkinnan tein siitä syystä, että toisessa tutkituista yksiköistä tuloksellisuus koettiin selkeästi negatiivisena ja muita arvoja uhkaavana asiana, kun taas toisessa yksikössä se koettiin normaaliksi osaksi toimintaa eikä tuloksellisuuden koettu uhkaavan muiden arvojen toteuttamista.

Tukenassa tuloksellisuuden arvo tarkoittaa tavoitteellisen talouden hoitamisen, tulevaisuuden suunnittelun ja laatutyöskentelyn lisäksi asiakkaiden unelmien todeksi tekemistä (Tukena Oy 2011a, hakupäivä 28.6.2011). Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan yhdistänyt tuloksellisuutta asiakaslähtöiseen näkökulmaan. Organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa olisikin syytä painottaa sitä, että tuloksellisuus tarkoittaa myös hyviä tuloksia asiakkaan näkökulmasta eikä tuloksellisuuden saa antaa olla uhkana muiden arvojen toteuttamiselle. Esimiesten kanssa tulee keskustella siitä, mitä tuloksellisuus organisaatiossa tarkoittaa ja miten siitä keskustellaan työntekijöiden kanssa. Yksikön johtajien puheella on suuri vaikutus koko työyhteisön tuloksellisuuteen suhtautumiseen.

### **Uudistuminen – liikkeellä olo**

Uudistumisen arvo on Tukena Oy:ssä määritelty uuden luomiseksi ja olemassa olevan kehittämiseksi, osaamisen jakamiseksi, innovaatioiden ja kehittymisen mahdollistamiseksi, yhteistoiminnallisuudeksi ja oman toiminnan arvioimiseksi (Tukena Oy 2011a, hakupäivä 28.6.2011). Uudistuminen tekee työyhteisöstä houkuttelevan. Työyhteisö oppii olemalla itselleen kriittinen ja analysoimalla omia toimintatapojaan muiden toimintatapoihin ja tuloksiin. Houkuttelevassa työyhteisössä työntekijöillä on oppimisen tarve,



heidän tehtävänkuvansa laajenevat ja he voivat edetä organisaatiossa joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. (Virtanen 2005, 218 – 219.) Uudistuvaa työyhteisöä voisi kuvata erään Tukena Oy:n työntekijän sanoin siten, että siellä on ”*tekemisen meininki*”. Työntekijöiden haastatteluihin uudistuminen tuli esille lähinnä omaa kehittymistä, kouluttautumista ja koko työyhteisön kehittämistä koskevan puheen kautta.

Uudistumista arvostavan organisaation on pyrittävä tukemaan myös henkilöstönsä omaehtoista uudistumista. Esimerkiksi työnsä ohella lisäopintoja suorittanut työntekijä voidaan palkita osaamisensa kehittämisestä tarjoamalla hänelle mahdollisuutta siirtyä haasteellisimpiin tehtäviin sisäisen rekrytoinnin kautta. Tällainen toiminta viestii henkilöstölle siitä, että oman osaamisen kehittämisestä palkitaan ja se otetaan huomioon tilaisuuden tullen. (Österberg 2005, 71 – 72.) Tukena Oy:ssä työntekijöiden omaehtoiseen opiskeluun suhtaudutaan erittäin myönteisesti. Työnantaja on valmis joustamaan työajoissa siten, että opiskelu on mahdollista. Avoimiksi tulleita tehtäviä tarjotaan myös aina ensin omalle henkilökunnalle, jotta heillä olisi mahdollisuus edetä urallaan niin halutessaan. Omaehtoisesti kouluttautuneet haastateltavat kokivat työnantajan tuen hyväksi ja innostaneen heitä opinnoissaan. Kehittymismahdollisuudet ja koulutus olivat haastattelupuheessa niin merkittävässä asemassa, että niitä on käsitelty enemmän omassa alaluvussa 3.1.5.

Uudistumisesta puhuttaessa on syytä pitää myös mielessä muutosvastarinnan käsite. Terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen sekä täysin tarpeellinen asia organisaatiossa (Virtanen 2005, 209). Työntekijöiden haastattelupuheessa tunnustettiin muutosvastarinnan olemassa olo, mutta sen ei koettu haittaavan kehittymistä vaan se ilmeni terveenä asioiden kyseenalaistamisena. Monet haastateltavat kuvailivat sitä, miten Tukena Oy:ssä työntekijät avoimesti kokeilevat uusia työskentelytapoja, joista sitten tarvittaessa palataan takaisin entiseen elleivät ne toimikaan. Muutosvastarintaa pienentääkin tällainen ”takaoven auki jättäminen” eli mahdollisuus siihen, että uusista toimintatavoista voidaan palata takaisin entisiin tarvittaessa.

### **3.1.2 Hyvä työilmapiiri**

Hyvä työilmapiiri on merkittävä tekijä houkuttelevaa työnantajaa määriteltäessä. Henkilöstön sitouttamisen kannalta hyvä työilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Lavoie-

Tremblayn, Paquetin, Duchesnen, Santon, Gavrancicin, Courcyn ja Gagnonin tutkimuksen mukaan työntekijöiden päätös pysyä tai lähteä organisaatiosta liittyykin juuri työilmapiiriin ja -ympäristön kokemukseen. Sairaalatyöntekijät, jotka suunnittelivat työpaikan vaihdosta, kokivat työilmapiiriin ja -ympäristön merkittävästi huonommaksi kuin kollegat, jotka aikoivat pysyä organisaatiossa. (2010, 419 – 420.) Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa tuli esille, että työilmapiiri ratkaisee sen viihdyttääkö työpaikassa ja halutaanko siellä työskennellä pidempään. Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri ovat myös tärkeimpiä työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä (Surakka 2009, 107). Haastattelujen perusteella työilmapiiri vaikuttaa oleellisesti myös siihen koetaanko työ mielekkääksi vai ei.

Tukena Oy:n haastatellut työntekijät kokivat organisaation työilmapiiriin erittäin hyväksi. Myös toukokuussa 2009 tehdyssä QPSNordic-kyselyssä Tukena Oy:n työntekijät kokivat organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin vertailuaineistoa paremmaksi. Suurin osa työntekijöistä koki sosiaalisen ilmapiirin kannustavaksi, tukevaksi, leppoisaksi ja mukavaksi. (Tukena Oy 2009.) Hyvästä työilmapiiristä aina puhutaan ja siihen pyritään, mutta mistä hyvä työilmapiiri sitten muodostuu ja millainen se on. Tässä alaluvussa pyritään haastattelupuheen perusteella määrittelemään, mistä tekijöistä hyvä työilmapiiri koostuu.

Esimiehellä on hyvän työilmapiiriin luomisessa merkittävä rooli. Hän ei kuitenkaan yksin vastaa työhyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta, vaan jokainen työntekijä vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Työyhteisön jäsenet ovat kaikki vastuussa omalta osaltaan työyhteisön hyvinvoinnista. Riitely, kaunaisuus tai epäasiallinen kohtelu ei jää pelkästään kahden työntekijän väliseksi asiaksi, vaan se vaikuttaa koko työyhteisöön. (Surakka 2009, 107 – 109.) Hyvä työilmapiiri koostuukin ihmisten välisistä suhteista ja niiden toimivuudesta.

Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluista ja opiskelijoiden ryhmähaastattelusta tuli esille, että kaikki heidän määritelmänsä hyvälle työilmapiirille liittyivät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hyvän työilmapiiriin määrittelyissä nousi esille yhteishenki, yhteenkuuluvuuden tunne, avoin vuorovaikutus, huumori, työkavereilta saatu palaute, työntekijöiden keskinäinen kunnioitus, työntekijöiden pysyvyys sekä matala hierarkia ja tasa-arvoisuus.

## **Yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne**

Monen haastatellun Tukena Oy:n työntekijän puheessa tuli esille yhteenkuuluvuuden tunne sekä kerrottuna että puheesta aistittavana. Yhteenkuuluvuuden tunteen olemassa oloa todistaa myös QPSNordic-kyselyssä saatu tulos, jonka mukaan yli 84 % työntekijöistä arvostaa jäsenyyttä omassa ryhmässään tai tiimissään erittäin tai melko paljon (Tukena Oy 2009). Haastatteluissa työyhteisöstä puhuttiin me-muodossa ja käytettiin usein sanaa porukka, joka kuvaa sitä, että ollaan samaa joukkoa. Porukka-sana esiintyi esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä: *”on älyttömän hyvä porukka”, ” meillä on hyvä porukka”* ja *”on niin porukka sillai hitsauduttu yhteen -- porukka tulee niin hyvin toimeen”*.

Haastattelupuheesta on selvästi huomattavissa, että pidempään työyhteisössä olleet puhuvat useammin työyhteisöstä me-muodossa, *”meillä on niinku hirveen hyvä työyhteisö”*, kun taas lähiaikoina taloon tulleet puhuvat siitä vielä kolmannessa persoonassa, *”mun mielestä täällä on niinku hirveen hyvä yhteishenki”*. Yhteenkuuluvuuden tunne siis kasvaa ajan myötä uuden työntekijän kokiessa minän osana työyhteisöä ja pidempään talossa olleen kokiessa meidät työyhteisönä. Tätä yhteenkasvamista kuvaa osaltaan myös muutamissa haastatteluissa esille tullut ajatus siitä, että uudet työntekijät sulautuvat ja sopeutuvat osaksi työyhteisöä. Asian esittää seuraavasti eräs pitkään työyhteisössä ollut haastateltu: *”nämä uuetkin, jota on tullu niin on niin hyvin sulautunu ja sopeutunu tähän ympäristöön”*. Myös ryhmähaastatteluun osallistuneet opiskelijat olivat huomanneet harjoittelujaksoillaan saman ilmiön. Eräs heistä kuvasi asiaa seuraavasti: *”jos on joku pieni yksityinen paikka niin kuitenkin siellä on niin pieni oma yhteisö, että jos sä et vain sovellu siihen yhteisöön niin sä et voi olla siellä”*. Työyhteisöön sulautumisen vastakohtana voi siis olla myös riski siitä, että ei sulautuminen ei olekaan mahdollista vaan työntekijä kokee jäävänsä yhteisön ulkopuolelle.

Tukena Oy:n haastatelluista työntekijöistä lähivuosina taloon tulleet kokivat vastaanoton työyhteisöön hyvin avoimeksi ja lämpimäksi. *”Sekin oli semmonen mukava juttu, että tänne ku tuli tutustumaan ensimmäisen kerran niin otettiin vastaan sillälaila hy-myillen”*. Tukena Oy:n työyhteisö ei siis ole sulkeutunut vaan työntekijät ottavat avoi-

mesti vastaan myös uudet tulijat. Samoin sijaisuuksia tehneet kokivat, että he ovat aina tervetulleita takaisin ja ilmapiiri on sellainen, että työyhteisöön on ”*helppo tulla*”.

Yhteenkuuluvuuden tunne tuli myös esille puheessa, jossa kerrottiin työyksikön tai organisaation yhteisistä virkistyspäivistä, tapahtumista ja juhlista. Ne koettiin tärkeiksi yhteisöllisyyden kokemuksiksi. Onkin syytä pitää mielessä, että yhteisistä tapahtumista ja juhlista ei kannata missään nimessä luopua. Päinvastoin niitä tulee mahdollisuuksien mukaan lisätä, koska niiden avulla työnantaja voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tällaisten kokemusten avulla myös uudet työntekijät sulautuvat nopeammin osaksi ”meitä työyhteisönä”.

Tiivistä yhteenkuuluvuutta heijasti myös eräs kertomus siitä, miten työkaverit huomioivat myös pitkien poissaolojen aikana. Tähän kertomukseen liittyi myös asiakkaiden kokeminen osaksi yhteisöä. Useassa muussakin haastattelussa tuli esille, että Tukena Oy:ssä myös asiakas koetaan yhteisön osaksi ja hekin ovat siten vaikuttamassa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen. Asian kuvasi eräs haastatelluista seuraavasti: ”*ne on ne asukkaatkin aika pysyviä samat aina niin sitä ollaan jotenkin yhtä suurta sakkia perhettä sillä lailla*”. Tosin osa lähivuosina taloon tulleista ilmaisi haluavansa pitää kuitenkin suhteet asiakkaisiin ammatillisella tasolla eivätkä muodostaa niitä liian henkilökohtaisiksi. Tämä saattaa osaltaan liittyä ajan myötä tulevaan kasvavaan yhteisöllisyyteen eli siihen, että alkuvaiheessa me-kokemus ei ole vielä yhtä vahva. Ehkä siis asiakkaan kokeminen tiiviisti osaksi yhteisöä on osaltaan riippuvainen työntekijän työsuhteen kestosta, koska ikään liittyviä eroavaisuuksia ei tässä tullut esille. Ammatillisen tason korostamista verrattuna henkilökohtaiseen asiakassuhteeseen ei siis voida tässä tutkimuksessa pitää riippuvaisena työntekijän iästä vaan pikemminkin työsuhteen kestosta. Opiskelijoiden ryhmähaastattelussa nuoret pikemminkin korostivat haluavansa myös asiakkaiden olevan osa yhteisöä. He eivät halunneet töihin työyhteisöön, jossa työntekijät muodostaisivat oman yhteisönsä erillisenä asiakkaista.

### **Avoim vuorovaikutus**

Kaikki haastatellut työntekijät kokivat työilmapiirin hyvin avoimeksi ja avoin vuorovaikutus oli heidän mielestään tärkeä osa hyvää työilmapiiriä. Tukena Oy:ssä asioista puhutaan työntekijöiden mukaan paljon ja kaikilla oli tunne siitä, että itseä mietityttävät

asiat voi ottaa avoimesti esille. Erään haastateltavan mukaan *”täällä on sellainen avoin ilmapiiri ja puhumisen kulttuuri”*. Virtasen (2005, 215) mukaan puhumisen ilmapiiri on tärkeä osa houkuttelevaa työyhteisöä, koska puhumattomuus on yksi pahimmista työyhteisöjä kalvavista epäkohdista. Myös Surakan (2009, 24) mukaan hyvässä työpaikassa on avoin vuorovaikutus.

Monet haastateltavat kertoivat, että joistakin asioista syntyy pieniä erimielisyyksiä työyhteisössä, mutta ne pystytään aina puhumaan keskenään. Eräs haastateltava nosti esille, että erimielisyyksien takia ei ole koskaan tarvittu työnohjausta, koska ne pystytään omassa porukassa puhumaan. Joku ilmaisi asian sitenkin, että avoimessa vuorovaikutuksessa *”pittää tulla välillä jonkun näkönen puhdistava semmonen keikaus sinne”*. Muutkin toivat esille sen, että ilmapiiri on Tukena Oy:ssä hyvä ehkä senkin takia, että asioita ei haudota räjähtämispisteeseen saakka vaan niistä keskustellaan heti avoimesti. Erimielisyydet eivät siis sinänsä ole ongelma työyhteisössä vaan se, jos niistä ei pystytä keskustelemaan. Jokaisella tulee olla mahdollisuus esittää omat mielipiteensä ja Tukena Oy:n avointa vuorovaikutusta kuvaa sekin, että *”ei täällä tule lynkatyksi, vaikka vähän eriäviäkin mielipiteitä tois”*.

Eräs haastateltava puolestaan kertoi, että asioiden yhdessä pohtiminen ja jossittelu on hänen mielestään epävirallista työnohjausta, joka auttaa esimerkiksi arvojen mukaisen työskentelytavan määrittelemisessä. Samoin työntekijöiden mukaan työvuoron tapahtumista keskustellaan paljon ja mietitään yhdessä ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Jälleen avoimen vuorovaikutuksenkin osalta haastateltavat esittivät vertauksia muihin työpaikkoihin, miten asiat ovat vuorovaikutuksenkin suhteen Tukena Oy:ssä paremmin kuin monessa muussa organisaatiossa.

## **Huumori**

Avoimen vuorovaikutuksen ohella muutamat haastateltavat nostivat esille myös huumorin tärkeyden. Molemmissa työyksiköissä oli heidän mielestään huumorintajuiset työkaiverit. *”Naurulla saadaan kuitattua paljon”* erään haastatellun mielestä. Huumori ja nauru onkin keino, jolla ihmiset pyrkivät pitämään sosiaalisesti hyvän ilmapiirin yllä. Jos esimerkiksi toisten ihmisten välillä huomataan ristiriitoja, pyrkivät muut nopeasti kääntämään asian huumoriksi, jos se vain on mahdollista. Huumori onkin tärkeä keino

ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja osaltaan se on myös seurausta hyvästä työilmapiiristä. Kun työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja heillä on turvallinen olo avoimen vuorovaikutuksen ansiosta, antautuvat he helpommin myös yhteiseen hauskanpitoon. Huumorin osalta onkin vaikea siis määritellä, onko se hyvän työilmapiirin osatekijä vai seurausta hyvästä työilmapiiristä. Todennäköisesti se on molempia yhtä aikaa.

Huumorin osaltakin esitettiin se seikka, että jos työyhteisön jäsenillä on hyvin samanlainen huumorintaju, voi uuden työntekijän sopeutuminen olla hankalaa ellei hän omaa tätä samankaltaista käsitystä huumorista. Tosin kukaan työntekijöistä ei tuonut ilmi, että näin olisi joskus tapahtunut Tukena Oy:ssä, mutta tämä osaltaan liittyy opiskelijoiden ryhmähaastattelussa esille tuomaan huoleen siitä, että tiiviiseen työyhteisöön ei välttämättä pysty sopeutumaan.

### **Työkavereilta saatu palaute**

Avoimeen vuorovaikutukseen liittyy myös työkavereilta saatava palaute. Enimmäkseen haastateltavat olivat saaneen positiivista palautetta ja se koettiin voimavaraksi. Erään haastateltavan sanoin *”työyhteisön paras kannustin on aina se, että kannustetaan toista”*. Työnantajan kannattaa siis auttaa luomaan palautetta antavaa ilmapiiriä esimerkiksi asiasta puhumalla ja ennen kaikkea oman esimerkin avulla. Vaikka monet kokivat, että palautetta annetaan, toivoivat he sitä kuitenkin lisää. Jotkut haastateltavat toivat esille, että monesti positiivinen palaute voi jäädä sanomatta, kun ajatellaan sen menevän *”ylenpalttiseksi kehumiseksi”*. Tuo piirrehän liitetään usein suomalaisuuteen, että ollaan itsekkin vaatimattomia eikä uskalleta kehua muitakaan, ettei sitä tulkittaisi väärin. Yksi haastateltava kertoi huomanneensa, että positiivisesta palautteesta joskus jopa hämmennyttään.

Kaikki olivat sitä mieltä, että palautteen antoa saisi lisätä ja parhaiten se onnistuukin antamalla itse muille lisää positiivista palautetta. Siten palautteen antamisen kulttuuri kehittyy ja leviää myös muille. Palautteen antamiseen liittyy myös niinkin yksinkertainen asia kuin kiitoksen sanominen, jos joku on esimerkiksi auttanut jossakin työtehtävässä. Tosin toisen auttamisessakin voi tulla ristiriitoja. Esimerkiksi eräs haastateltava koki, että liiankin herkästi hänen mielestään välillä tullaan auttamaan, kun hän on tottu-

nut työskentelemään yksin. Tosin hänkin totesi, että täytyy hyvillä mielin kuitenkin yrittää ottaa apu vastaan ja totutella siihen, että sitä apua tulee.

Yhden haastatellun mielestä joskus liian herkästi annetaan myös negatiivista palautetta, jos joku tehty työ ei ole tehty juuri niin kuin toinen haluaa. Toisaalta toinen haastateltu kaipasi lisää negatiivista palautettakin, koska sen avulla pystyisi kehittämään itseään. Palautteen kokemisessa positiivisena tai negatiivisena on varmasti paljon yksilöllisiä eroja, mutta yleisesti ottaen työntekijät kaipaavat aina lisää palautetta, joten sen antamista ei pitäisi rajoittaa negatiivistenkaan kokemusten pelossa.

Palautteeksi koettiin myös työn tekeminen yhdessä ja erilaisten työskentelytapojen vertailu, joiden avulla voidaan oppia toisilta hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakamisen yhdessä töitä tehden kokivat erittäin arvokkaaksi nuoret työntekijät, jotka kokivat, että kokeneemmilla työntekijöillä on paljon hyödyllistä tietoa hallussaan, joka auttaa ymmärtämään esimerkiksi asiakkaan taustoja paremmin. Jonkinlainen mentori-järjestelmä voisi tuoda uutta mielekkyyttä sekä nuorten että kokeneempien työntekijöiden työhön. Kokeneemmat työntekijät pääsisivät jakamaan hiljaista tietoaan ja kokisivat sitä kautta arvostusta kokemustaan kohtaan. Nuoret työntekijät puolestaan saisivat mentori-järjestelmän kautta arvokasta tietoa kokeneemmilta työntekijöiltä ja pääsisivät sitä kautta kehittämään omaa osaamistaan.

### **Työntekijöiden keskinäinen kunnioitus**

Työntekijöiden keskinäinen kunnioitus on myös tärkeä osa hyvää työilmapiiriä. Kunnioitus ja arvostaminen ovat ilmaisua ja mitä suuremmassa määrin toiminnallisia kysymyksiä, joiden olemassaolo tai puuttuminen väistämättä näkyy organisaatiokulttuurin muotoutumisessa. Toisten kohtelevinen kunnioittavasti ei tapahdu itsestään, vaikka hyvää tahtoa olisikin. Kunnioituksen viestiminen edellyttää sanoja, eleitä ja vastavuoroista toimintaa. (Virtanen 2005, 205 – 207.) Haastateltavien mukaan työntekijöiden keskinäinen kunnioitus Tukena Oy:ssä näkyy toisten auttamisena, toisen yksityisyyden kunnioittamisena, anteeksi pyytämisenä ja kiitoksen sanomisena eli toisten huomioimisena. QPSNordic-kyselyssä lähes 40 % koki saavansa työkavereilta tukea ja apua tarvittaessa hyvin usein tai aina ja noin 47 % koki saavansa sitä melko usein (Tukena Oy 2009).

Työntekijöiden keskinäisessä kunnioittamisessa tuotiin jälleen esille myös vertaus muihin työyhteisöihin. Eräs haastateltu sanoi omaavansa kokemusta monista huonoista työyhteisöistä, joissa iso osa työajasta ja energiasta menee *”keskinäiseen tappeluun”* työn tekemisen sijasta. Sen vuoksi hän koki, että on ihanaa työskennellä Tukena Oy:ssä, jossa kunnioitetaan toisia eikä aikaa tarvitse käyttää riitelyyn.

### **Työntekijöiden pysyvyys**

Muutamat haastateltavat arvioivat Tukena Oy:n hyvän työilmapiirin muodostuneen työntekijöiden pienen vaihtuvuuden takia. Koettiin, että yhteisö on kasvanut yhteen ja ihmiset ovat juurtuneet työyhteisöön, koska ihmiset eivät ole vaihtuneet usein ja pitkäaikaisia työntekijöitä on paljon. Tämä on varmasti totta, koska hyvä työilmapiiri perustuu ihmissuhteille ja toisten kanssa tutuksi tuleminen vie aina aikaa.

Työntekijöiden pysyvyyttä piti eräs haastateltava myös merkinä mieluisasta työstä ja työyhteisöstä. Vaihtuvuus vastaavasti toimii merkinä siitä, että joku *”mättää”*. Myös opiskelijat ilmoittivat ryhmähaastattelussa pitävänsä henkilöstön suurta vaihtuvuutta merkinä siitä, että työyhteisössä on ongelmia. Tukena Oy:n osalta tilanne on siis hyvä, koska vaihtuvuus on ainakin tutkituissa yksiköissä ollut vähäistä. Se on auttanut luomaan hyvää työilmapiiriä ja toisaalta se toimii myös merkinä ulospäin toimivasta työyhteisöstä.

### **Matala hierarkia ja tasa-arvoisuus**

Haastatteluissa tasa-arvoisuutta käsiteltiin työsuhteen laadun ja iän suhteen. *”Ei niinku tavallaan ajatella sitä, että tuo on nuori tai tuo on vanha tai tuo on nyt sijainen ja tuo on vakituinen.”* Kukaan ei maininnut tasa-arvoisuutta miesten ja naisten kesken. Tukena Oy:n haastatellut työntekijät kokivat tasa-arvon toteutuvan. Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa nousi esille joidenkin opiskelijoiden kokemus epätasa-arvosta eri ikäisten työntekijöiden kesken. He kokivat, että vanhemmat työntekijät antavat nuorille työläämmät hommat ja *”hyppivät silmille, jos ei pidä puoliaan siinä”*. Tukena Oy:ssä tehdyn QPSNordic-kyselyn mukaan yli 78 % kokee, että epätasa-arvoisuutta eri ikäisten työntekijöiden kohtelussa esiintyy melko tai erittäin vähän tai ei lainkaan. 16,4 % mukaan epätasa-arvoa on jonkin verran, 4,2 % mielestä melko paljon ja 0,9 % mielestä



erittäin paljon. (Tukena Oy 2009.) Tutkimuksesta ei selviä, ovatko he, jotka epätasa-arvoisuutta kokevat, itse vanhempia vai nuorempia työntekijöitä. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan vanhemmat työntekijät voivat kokea olevansa vähemmän arvostettuja työntekijöitä monien työnantajien keskittyessä nuorten työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen (McIlvaine 2011, hakupäivä 29.6.2011).

Tasa-arvoisuus nousi esille myös suhteessa työsuhteen laatuun. Sijaisina toimineet haastatellut Tukena Oy:n työntekijät kokivat, että he olivat samaa joukkoa muiden kanssa eikä heitä kohdeltu eri tavalla työsuhteen laadun vuoksi. *”Oli semmonen tunne, että täällä niinku johtaja ja sitte niinku muut työntekijät niin ne ei niinku piä sillai sijaisena vaan tavallaan pääsee niinku siihen porukkaan mukaan.”* Haastatteluissa selvisi, että harjoitteluun tulevat opiskelijat, sijaiset ja muut uudet työntekijät otetaan lämpimästi vastaan organisaatiossa. Sijaisten kohtelulla onkin huomattavan laajakantoiset seuraukset, koska yksikin huonoa kohtelua saanut sijainen saattaa viestittää kokemuksiaan laajalle alueelle (Surakka 2009, 50).

Harjoittelijoita ei käytetä Tukena Oy:ssä ylimääräisenä työvoimana vaan heillä on mahdollisuus tutustua työyhteisöön ja asukkaisiin kaikessa rauhassa ja he suorittavat koko harjoittelun työparin kanssa. *”Työyhteisö on ottanu hyvin vastaan hyvin avoimesti ja mä esimerkiksi ihailen tätä, miten täällä otetaan opiskelijat vastaan ja ettei jätetä niinku yksin, heitä ei käytetä työvoimana eikä hyväksi.”* Myös uudet työntekijät toimivat aluksi työparin kanssa, jotta he voivat perehtyä työyhteisön käytäntöihin ja asukkaisiin ennen yksin työskentelyn aloittamista. Salojärven (2009, 139 – 140) mukaan läheinen kollega onkin usein esimiestä parempi vaihtoehto varsinaiseksi perehdyttäjäksi ja työparityöskentely on yksi tehokkaimpia tapoja perehtyä uuteen työhön. Tukena Oy:ssä on käytössä organisaation yhteinen perehdytys suunnitelma, jonka mukaan perehdytysvaihe toteutetaan. Myös opiskelijat pitivät ryhmähaastattelussa tärkeänä hyvin toteutettua perehdytystä. Heidän mukaansa usein perehdytystä on liian vähän tai se toteutetaan liian tiiviissä aikataulussa heti aluksi eikä kaikkia asioita pysty omaksumaan heti alkuvaiheessa, kun kaikki on uutta. Työpari työskentely aluksi on hyvä ratkaisu tähänkin ongelmaan, jolloin uusi työntekijä oppii tehokkaasti yhdessä tekemällä tuntemaan sekä asiakkaat että talon tavat. Perehdytys on myös syytä jaksottaa sopivalle ajanjaksolle siten, että asioiden omaksumiseen jää aikaa.

Opiskelijoiden kokemus työharjoittelusta on merkittävä tekijä organisaation rekrytoinnin kannalta, koska useimmiten heitä rekrytoidaan sijaisiksi ja sitä kautta myös uusiksi vakituisiksi työntekijöiksi. Surakan (2009, 77 – 78) mukaan esimerkiksi suurin osa valmistuvista sairaanhoitajista suunnittelee hakeutuvansa töihin samaan sairaalaan, missä ovat harjoitelleet opiskeluaikana. Sama varmasti pätee osaltaan myös lähihoitajiin ja sosionomeihin, mikäli harjoittelupaikka on ollut mieluisa. Toisella tutkituista työyksiköistä oli erittäin positiivinen maine paikallisessa alan oppilaitoksessa. Opiskelijat kertoivat hyvistä työharjoittelu kokemuksistaan toisilleen ja myös opettajat suosittelevat Tukena Oy:tä harjoittelupaikaksi.

*Se mitä mä oon omilta koulukavereilta kuullu silloin alun perin ennen kuin mä tänne hakkiin niin oli ihan se, että ne hirveesti kehui, että tää on aivan ihana paikka ja henkilökunta on aivan ihanaa ja sitten no opettajat sano sitä, että tää on aiva ihana paikka olla niinku työssä oppimassa.*

Alan opiskelijoiden ja opettajien positiiviset käsitykset Tukena Oy:stä ovat erittäin tärkeässä roolissa luomassa hyvää työnantajakuva organisaatiosta. Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa tuli esille, että työharjoittelujen kautta saatu sisäpiirin tieto eri organisaatioista on tärkeimmässä asemassa työnantajakuvan muodostumisessa.

Tasa-arvoisuus nousi esille myös suhteessa työvuoroihin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa suurin osa hoitohenkilökunnasta tekee epäsäännöllistä vuorotyötä työvuorolistojen mukaan, jotka on suunniteltu useimmiten kolmen tai kuuden viikon jaksoissa. Työtä tehdään siis myös viikonloppuisin ja öisin, jolloin tasapuolisuus työvuorojen laatimisessa on erittäin tärkeää. Tukena Oy:n työntekijät kokivat, että työvuorolistat laaditaan tasapuolisesti eikä yksikön johtajilla ole mitään suosikkijärjestelmiä. Myös opiskelijat korostivat haastattelussaan työvuorojen tasapuolisen laatimisen tärkeyttä. Sekä Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluista että opiskelijoiden ryhmähaastattelusta käy ilmi, että työvuoroja seurataan hyvin tarkasti ja vertaillaan omia vuoroja muiden työvuorolistoihin. Tämän vuoksi esimiesten on syytä kiinnittää huomiota siihen, että työvuorot jakautuvat tasapuolisesti. Myös työntekijöiden toiveet työvuorojen suhteen tulee ottaa huomioon mahdollisimman hyvin, koska sitoutuminen ammattiin ja organisaatioon on suurempaa niillä työntekijöillä, jotka ovat tyytyväisempiä työaikoihinsa ja joilla on mahdollisuuksia vaikuttaa niihin (Surakka 2009, 95). Tukena Oy:n haastatteluista työntekijöistä monikaan ei kokenut kolmivuorotyötä ongelmaksi. Heidän mielestään työnantaja on

hyvin joustava työvuorosuunnittelussa ja lähes aina työntekijöiden toiveet toteutetaan. Tämä varmasti vaikuttaa suuresti siihen, että suurin osa haastateltavista koki kolmivuorotyön positiivisena asiana.

Muutamassa haastattelussa korostettiin myös matalan hierarkian tärkeyttä. Koettiin, että Tukena Oy:ssä yksikön johtaja on riittävän lähellä työntekijöitä. *”Vaikka on niinku johdotason henkilö, niin mun mielestä se on silti meidän kaikkien kanssa niinku siellä samalla pöydällä tavallaan.”* Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa matala hierarkia nähtiin erittäin tärkeänä asiana houkuttelevassa työnantajassa. Opiskelijat haluavat esimiehen olevan mieluiten samalla tasolla työntekijöiden kanssa ja välttävän muodollisuuksia. *”Voi olla ihan rennosti, ettei se jakkupuku päällä istu missään toimistossa -- ettei kuitenkaan mee siihen liian tärkeileväksi, että ihan kaveriksi.”* Monet tutkijat ovatkin sitä mieltä, että nuori Y-sukupolvi vaatii erilaista johtamista, koska he kyseenalaistavat hierarkiat ja auktoriteetit (Surakka 2009, 19).

### **3.1.3 Toimiva esimiestyö**

Toimiva esimiestyö on tärkeää koko organisaatiolle. Lähin esimies vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijä kokee työn ja työyhteisön. Lähin esimies myös suodattaa kaiken ylimmältä johdolta tulevan viestinnän työntekijöille ja vaikuttaa siihen, miten visio ja arvot tuodaan esille joka päiväisessä työssä. Erityisesti valtakunnallisesti toimivassa Tukena Oy:ssä yksikön johtajat luovat työyhteisönsä kulttuurin. Tukena Oy:n Tampereella oleva ylin johto koettiin pääasiassa melko kaukaiseksi ja suuri osa haastatelluista työntekijöistä koki kuuluvansa nimenomaan oman työyksikkönsä yhteisöön. Erityisesti uudet työntekijät kokivat ylimmän johdon hyvin kaukaisena, koska eivät olleet heitä tai muiden yksiköiden työntekijöitä koskaan edes tavanneet. *”Se on niin vaikea hahmottaa se, että se Tukena on tavallaan se pääesimies kun jotenkin se tuntuu täällä yksikön sisäisesti, että se on niinku lähin asia justiin se [yksikön johtajan] luona asiointi.”* Yksikön johtaja on siis henkilö, jonka kautta koko Tukena Oy:n yhteinen kulttuuri luodaan. Tukena Oy:n toimintamallissa yksikön johtaja on vastuussa yksikkönsä talous- sekä henkilöstöasioista, joten myös organisatorisesti yksikön johtajalla on sekä vastuu että valta oman yksikkönsä asioista hyvin laajasti.

Yksikön johtajan puheella on merkittävä vaikutus siihen, miten esimerkiksi arvot koetaan. Tämä tuli esille muun muassa tuloksellisuuden arvon kokemisessa eri työyksiköiden välillä. Koko Tukena Oy:n yhtenevän kulttuurin luomiseksi onkin olennaista varmistaa, että yksikön johtajat ymmärtävät organisaation perustehtävän, vision, arvot ja toimintatavat samalla tavalla. Heille on myös annettava koulutusta sen suhteen, miten näistä asioista viestitään siten, että yhteinen ymmärrys muodostuisi myös työntekijätasolle asti. Tukena Oy järjestääkin muutaman kerran vuodessa kaikille yksikön johtajille yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia, mikä on hyvä asia. Kuitenkin tulisi ehkä käydä enemmän vielä henkilökohtaisia keskusteluja ylimmän johdon ja yksikön johtajien välillä, jotta varmistuttaisiin siitä, että asiat ymmärretään samalla tavalla.

### **Avoim vuorovaikutus**

Houkuttelevimpien työnantajien vetovoimaisuuden avaintekijät liittyvät organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. Vetovoimaisuuteen vaikuttavat sellaiset tekijät kuten johtajien visionäärisyys, näkyvyys ja avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa. (Surakka 2009, 29.) Tukena Oy:n työntekijöiden haastattelussa toimivaan esimiestyöhön viitattiin useimmiten avoimeen vuorovaikutukseen liittyvän puheen kautta. Esimiestyön ehdottomaksi vahvuudeksi koettiin yksikön johtajan hyvä tavoitettavuus. Työntekijät kokivat, että yksikön johtajan puheille pääsee aina, kun tarvetta ilmenee, ja hänelle pystyy kertomaan kaikista ongelmista. Molemmissa yksiköissä johtaja oli myös läsnä joka päiväisessä työnteossa auttaen siinä tai käymällä ainakin muutaman kerran päivässä kiertelemässä työyksikössä. Esimiehen kanssa syntyy myös aitoa vuorovaikutusta, joka ilmenee esimerkiksi seuraavassa haastattelukatkelmassa:

*Minusta on niinku kerta kaikkiaan mainiota tämä ongelmien ratkasu ja esimiehen kanssa ollaan just sitte tää ongelmanratkasussa ollaan hirveen hyviä yhes. Yhteistyössä me ollaan yks plus yks on kolme. Et hänen kanssaan osataan tehdä niinku silleen sitä, et se mennee tälleen ((näyttää käsillään)) sitte se niinku hammasrattaat.*

Myös opiskelijat painottivat ryhmähaastattelussa esimiehen tavoitettavuuden tärkeyttä. He halusivat, että esimies ymmärtää työntekijää, kyselee kuulumisia ja antaa mahdollisuuden oman mielipiteen ilmaisemiseen. Opiskelijoiden kokemuksen mukaan isoissa

organisaatioissa esimies on joskus niin kaukainen, että *”pitää olla oikeasti jollain vasaralla hakkaamas sinne oveen, että saa kuuluviin sen oman mielipiteen”*.

Molempien tutkittujen yksiköiden johtajat koettiin kannustaviksi ja innostaviksi. Avoin vuorovaikutusta tuki myös työntekijöiden luottamus esimieheen. Erityisen tärkeää avoin vuorovaikutus oli sijaisten epävarmuuden kokemuksen vähentämisen kannalta. Kun esimieheltä voi suoraan kysyä omasta työtilanteestaan, on työntekijällä paljon varmempi olo tulevaisuudesta.

Myös esimieheltä saatava palaute on tärkeä tekijä. Työtehtävien suorittamisesta tulisi saada välitöntä palautetta, koska palautteen saaminen liittyy työn kokemiseen tärkeäksi (Virtanen 2005, 65 – 70). Tukena Oy:n haastatellut työntekijät kokivat saavansa yksikön johtajalta *”kivasti”* palautetta. Maininnat esimiehen antamasta varsinaisesta palautteesta jäivät haastattelupuheessa aika vähälle. Todennäköisesti palautetta saatiin siis riittävästi, mutta ei mitenkään erityisen paljon. Puheessa korostettiin palautetta enemmän keskustelua ja luontevimmin palaute tulee juuri keskustelun lomassa.

## **Tiedottaminen**

Vaikka vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin Tukena Oy:ssä hyväksi, löytyi heikkouksia tiedottamisen osalta. Molemmissa työyksiköissä on henkilöstöpalaveri kolmen viikon välein ja ainakin toisessa yksikössä sen lisäksi muitakin palavereita. Nämä palaverit koettiin erittäin hyviksi ja tärkeiksi, mutta näiden lisäksi toivottiin vielä lisää panostamista tiedottamiseen, jotta varmasti kaikki tehdyt linjaukset ja päätökset saadaan kaikille työntekijöille tiedoksi. Myös vuonna 2009 tehdyn QPSNordic-kyselyn mukaan tiedottamisessa on parantamisen varaa koko organisaation osalta, koska yli puolet työntekijöistä koki tiedonkulun olevan riittävää vain silloin tällöin tai harvoin (Tukena Oy 2009).

Tiedottamista tarvittaisiin työntekijöiden mukaan lisää myös ihan joka päiväisten asioiden ja yhteisten pelisääntöjen osalta. Eräs haastateltava pelisääntöjen osalta kuitenkin totesi, että vaikka ne olisivat kaikkien tiedossa, ymmärtävät ihmiset kuitenkin ne eri tavalla. Pelkän yksipuolisen tiedottamisen asemasta olisikin ehkä panostettava näissäkkin asioissa vuorovaikutukseen, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki ymmärtävät asiat

samalla tavalla. Toisaalta kun työssä on pitkälti kyse asiakkaan ja työntekijän välisestä vuorovaikutussuhteesta, täytyy pelisäännöissä olla tilaa tehdä soveltavia ratkaisuja. Tämä asia koettiin ristiriitaiseksi. Osa haastatelluista koki huonona asiana sen, että sääntöjä noudatetaan hiukan eri tavoin ihmisestä riippuen, ja osa taas koki sen hyvänä, että on tietyt perussäännöt, mutta jokainen voi noudattaa niitä hiukan erilaisin toimintatavoin.

### 3.1.4 Työn monipuolisuus ja haasteellisuus

Erittäin tärkeäksi houkuttelevan työnantajakuvan osatekijäksi koettiin työn monipuolisuus ja haasteellisuus. Monipuolisuus koettiin vaihteluksi siten, että työhön ei tylsisty, kun jokainen päivä on erilainen. Eräs haastateltava piti Tukena Oy:ssä tehtävää vammaistyötä liukuhihnatyön vastakohtana: *”Mä en missään nimessä halua tehdä mitään liukuhihnatyötä. Mä en jaksais ku tunnin ja siinäkin kerkeisin jo miettiä, että milloin tää loppuu.”* Työ itsessään koettiin monipuoliseksi, koska se sisältää monia erilaisia työtehtäviä perushoidon lisäksi. Erityisesti päivätoiminta koettiin mielekkäänä vastapainona perushoidolle, mutta myös vaatehuollon ja siivouksen kerrottiin tuovan työhön vaihtelua. Työn itsensä lisäksi monipuolisuutta tuo myös ihmisten kanssa tehtävä työ. Jokainen asiakas on erilainen ja sen myötä päiviin tulee vaihtelevuutta. Myös opiskelijat painottivat ryhmähaastattelussa monipuolisuuden tärkeyttä. He kokivat monesti vammaistyön olevan liian hoidollista ja yksitoikkoista, joten työn monipuolisuudella voitaisiin lisätä työnantajan houkuttelevuutta. Jo harjoittelujaksojen on syytä olla mahdollisimman monipuolisia, jotta kiinnostus alaan ja kyseiseen työnantajaan pysyisi hyvänä.

Virtasen (2005, 65) mukaan työn mielekkyyttä lisää se, että saa soveltaa oman osaamisensa huipputasoa. Myös Tukena Oy:n työntekijät kokivat työn haasteellisuuden tärkeäksi mielekkyyden kannalta. Suurimmassa osassa haastatteluja työn haasteellisuus tuli esille erilaisten asiakkaiden kohtaamisen kautta. Jokaisen asiakkaan kohtaaminen yksilönä näytti inspiroivan työntekijöitä. *”Musta on niinku ihanaa, että oppii menemään asukkaiden nahan alle ajatusmaailmaa, sielunelämään. Vaikka ei oo puhetta et voi niinku oppii lukemaan ilmeitä ja elleitä, käytöstä.”* Myös erilaisten elämäntilanteiden ja perhetaustojen huomioon ottaminen lisäsi haasteellisuuden kokemusta. Tukena Oy:n palvelujohtaja Jere Metsähonkala kertoi, että työ organisaatiossa vaatii laajempaa asiantuntijuutta, koska organisaatiossa panostetaan tiiviiseen läheisyhteistyöhön.

Vuonna 2009 tehdyssä QPSNordic-kyselyssä noin 88 % Tukena Oy:n työntekijöistä koki voivansa käyttää tietojaan ja taitojaan työssään ja noin 70 % koki työnsä olevan haasteellista melko usein, hyvin usein tai aina. Työtehtäviä ei kuitenkaan koettu liian vaikeiksi, koska noin 27 % koki silloin tällöin ja vain 2,8 % melko usein suorittavansa työtehtäviä, joihin tarvitsisi lisää koulutusta. (Tukena Oy 2009.) Omien työtehtävien kehittämisen toi esille haasteellisuuden yhteydessä ammattiakorkeatasoisen koulutuksen omaavat tai siihen pyrkivät. He halusivat työn tarjoavan haasteita juuri kehittämisen näkökulmasta, kun taas alemman koulutustason omaavat kokivat tärkeämpänä erilaisten asiakkaiden mukanaan tuomaan haasteellisuuden.

### **3.1.5 Kehittymismahdollisuudet ja koulutus**

Eri laeissa on määrätty työnantajalle velvoite sosiaali- ja terveysalan henkilöstön täydennyskoulutukseen. Terveystieteiden ammattihenkilölaeissa on myös ammattihenkilöille itselleen asetettu velvollisuus ammattitaitonsa ylläpitämiseen. (Surakka 2009, 89 – 91). Kaikki Tukena Oy:n haastatellut työntekijät kokivat työnantajan järjestämän koulutuksen tärkeänä asiana. Esimerkiksi käynnissä oleva läheisyhteistyökoulutus koettiin antoisana. Työntekijöiden mukaan organisaatiossa tuetaan myös hyvin henkilöstön omaehtoista kouluttautumista esimerkiksi mahdollistamalla lähiopiskelupäiviin osallistuminen ottamalla ne huomioon työvuorosuunnittelussa. Samaten omaehtoisia opintoja suorittavat kokivat kannustavaksi yksikön johtajan kiinnostuksen opintoja kohtaan.

Erittäin tärkeiksi kehittymismahdollisuudet kokivat korkeakoulututkinnon omaavat tai siihen pyrkivät työntekijät. Haastatteluaineistossa ei ollut havaittavissa ikään perustuvaa jaottelua kehittämismahdollisuuksien painottamisessa vaan ne liittyivät lähinnä henkilön koulutustasoon. Lähihoitaja koulutuksen tai vastaavan omaavat työntekijät, joilla ei ollut jatkokoulutussuunnitelmia, painottivat lähinnä asiakkaan ymmärtämiseen liittyvän koulutuksen tärkeyttä ja omaa oppimistaan. *”Oon tykänny aivan mielettömän kovasti, ku oon tänne tullu niin on oppinu viittomakieltä ja kommunikointia eri tavalla ja tavallaan se, että itte oppii koko ajan.”* He olivat tyytyväisiä työnsä haasteellisuuteen ja kokivat, että saavat nykyisellään työssään käyttää kaikkia omia taitojaan. Korkeakoulututkinnon suorittaneet tai siihen pyrkivät työntekijät arvostivat puolestaan mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja koko työyhteisöä. *”Yks on kehittämismahdollisuudet mulle se*

*on hirveen tärkeätä, et mä ihan oikeesti saan viedä juttuja eteenpäin ja sit se kehittämisen niin kyllähän se on sen oman työn mielekkyyden kannalta ehton juttu.”*

Nämä eroavaisuudet on syytä ottaa huomioon työtehtävien jakamisessa ja urasuunnittelussa. Yksikön johtajan tulisi tiedostaa jokaisen omat tavoitteet työuran suhteen. Asiakkaiden erilaisuudesta haasteita hakevalle tulisi tarjota siihen liittyviä työtehtäviä sekä koulutusta ja oman työn sekä koko työyhteisön kehittämisestä haasteita hakevalle vastaavasti niihin liittyviä työtehtäviä ja koulutuksia. Työntekijän kannalta pitkäjänteinen työuran suunnittelu on motivoivaa ja palkitsevaa sekä kannustaa oman osaamisen kasvattamiseen. Urakehitystä tukemalla voidaan edistää sitoutumista omaan alaan ja organisaatioon, koska urakehityksen ja autonomian, eli mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä, tukeminen vähentävät huomattavasti halukkuutta lähteä työpaikasta. Urasuunnittelu onkin yksi keino rekrytoida ja saada työntekijät sitoutumaan alaansa ja organisaatioon. (Surakka 2009, 89 – 91.)

Myös opiskelijoiden ryhmähaastattelussa korostettiin kehittymismahdollisuuksien ja koulutuksen tärkeyttä. Houkuttelevan työnantajan on heidän mielestään järjestettävä koulutusta ja annettava mahdollisuuksia urakehitykseen. Monilla lähihoitaja opiskelijoilla oli jatkokoulutus suunnitelmia ja osa oli aikeissa vaihtaa jopa alaa kokonaan. Muutamat toivat selkeästi esille, että eivät *”ainakaan meinaa jäädä duunariksi”*. Selkeästi lähihoitaja opiskelijoiden enemmistö ei arvostanut perushoitotyötä. He halusivat suuntautua päivätoimintaan tai esimiestyöhön. Tässä on haastetta työnantajille, että he osaa- vat suunnitella työharjoittelujaksot siten, että opiskelijat saisivat työstä riittävän monipuolisen ja haasteellisen kuvan.

### **3.1.6 Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön**

Houkuttelevan työnantajan merkittävä vetovoimatekijä on henkilöstön työssään kokema autonomia, osallistuminen päätöksentekoon sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelyyn. Suomalaisessa terveydenhuollossa vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäisiksi, koska toiminta on hierarkkista. Hoitotyön autonomian tukeminen koetaan selkeänä arvostuksena johdon taholta. Tutkimukset vahvistavat toistuvasti veto- voimaisten sosiaali- ja terveystyönantajien tunnuspiirteiksi professionaalisen, hoitotyön asiantuntijuutta, autonomiaa ja päätöksentekomahdollisuuksia tukevan hoitokult-



tuurin sekä ilmapiiriin, joka tukee hyviä yhteistyösuhteita johtajien ja eri ammattiryhmien välillä. (Surakka 2009, 28 – 29.) Myös Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa oman työn suunnittelemisen mahdollisuus mainittiin usein hyvän työpaikan tärkeänä osatekijänä. ”*Se et mä saan tehdä semmosta minun näköistä työtä, et mulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, et mitä mä teen.*” Samaten opiskelijat kertoivat ryhmähaastattelussa arvostavansa työnantajaa, joka antaa työntekijöiden suunnitella omaa työtänsä mahdollisimman pitkälle.

Haastatellut työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Työroolien selkeys lisää työn hallinnan kokemusta ja auttaa myös suunnittelemaan paremmin omaa työtä. Tutkituissa yksiköissä työroolit koettiin selkeämmiksi QPSNordic-kyselyssä kuin Tukena Oy:ssä keskimäärin (Tukena Oy 2009), joten tyytyväisyys tähän osatekijään ei välttämättä koko organisaation tasolla ole yhtä suurta. Työntekijän motivaation kannalta on erittäin tärkeää tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Oman työn suunnittelua helpottaa myös se, että oman työn koki QPSNordic-kyselyssä ennustettavaksi noin 71 % melko usein, hyvin usein tai aina (Tukena Oy 2009).

QPSNordic-kyselyssä vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon koettiin 3,08 arvoiseksi asteikolla yhdestä viiteen. Tulos oli vertailuaineistoa (2,7) parempi, mutta huolestuttavaa oli, että yli 20 % koki voivansa vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Asiaan on syytä kiinnittää huomiota, koska monissa tutkimuksissa on todettu vaikutusmahdollisuuksien lisäävän työntekijöiden sitoutumista. Olisi tärkeää tietää, ovatko ongelmat vaikutusmahdollisuuksien osalta työyksikkökohtaisia tai esimerkiksi organisaatorakenteeseen liittyviä, jotta tätä tärkeää osatekijää houkuttelevuuden kannalta voidaan kehittää.

Myös Tukena Oy:n palvelujohtaja toi esille epäilyksensä siitä, että joissakin työyksiköissä ilmenevä epätyytyväisyys liittyy juuri siihen, että vaikutusmahdollisuuksia oman työn osalta ei koeta riittäviksi. Työtehtävien sisältö, suorittamistyyli ja aikataulutus vaihtelee työyksiköittäin yksikön johtajien johtamistyylin mukaisesti. Joissakin yksiköissä työtehtävät on määritelty hyvin tarkasti ja jopa aikataulutettu lähes minuutilleen. Tämä varmasti aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tutkituissa yksiköissä oman työn suunnittelu koettiin erittäin tärkeäksi ja siihen oltiin näissä yksiköissä tyytyväisiä, koska vaikutusmahdollisuudet olivat suuret. ”*Täällä on niinku tavallaan vapaat kädet, että ei oo*

*semmonen, että ahistetaan mitenkään, että se on just näin tai näin, että on monta tapaa tehdä oikein asiat.”* Tukena Oy:ssä kannattaisikin tehdä benchmarkkausta eri työyksiköiden välillä ja ottaa mallia niistä yksiköistä, joissa työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin muualla. Yksiköiden johtajien kesken voisi olla esimerkiksi mentorijärjestelmä, jolloin esimiehet voisivat jakaa kokemuksiaan ja ottaa oppia toisiltaan ja eri yksiköiden toimitatavoista.

### **3.1.7 Henkilöstön riittävyys**

Henkilöstön riittävyydestä tai pikemminkin sen riittämättömyydestä puhutaan sosiaali- ja terveysalan osalta paljon. Ongelma on ollut paljon esillä myös mediassa. Henkilöstön riittävyyden takaaminen voi olla yksi organisaation kilpailuetu rekrytoinnissa sekä henkilöstön sitouttamisessa. Organisaatioille tämä on todellinen haaste, koska paineita on sekä henkilöstömäärän lisäämiseen toiminnan ja houkuttelevuuden kannalta että kulujen karsimiseen kovan kilpailutuksen vuoksi.

Henkilöstön riittämättömyydestä seuraa kiirettä. Opiskelijat mainitsivat ryhmähaastattelussaan yhdeksi houkuttelevan työnantajan osatekijäksi sen, että henkilöstöä on riittävästi ja sitä kautta ei ole omaa jaksamista uhkaavaa kiirettä. Myös Surakan mukaan henkilöstörakenteen ja –mitoituksen tulee olla sopivat, jotta aikaa olisi riittävästi hyvään hoitotyöhön. Jos henkilöstöä on liian vähän perusvahvuudessa tai jos tarpeellisia sijaisia ei saada äkillisiin ja pitkäaikaisiin poissaoloihin, seuraa kiirettä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ovat saaneet koulutusta vuorovaikutukseen, ja heistä on turhauttavaa, jos ei ole aikaa keskustella asiakkaiden ja heidän omaistensa kanssa. Tästä seuraa riittämättömyyden tunteita, väsymystä ja uupumista työhön, mitkä ovat melko yleisiä sosiaali- ja terveysalalla. (2009, 5-6.) Kiireen mukanaan tuoma riittämättömyyden tunne tuli esille myös Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa. Etenkin toisessa tutkituista työyksiköistä muutamat haastatellut työntekijät kokivat, että kiireen vuoksi asiakasta ei ehditä kuuntelemaan riittävästi eikä perushoidon lisäksi jää aikaa muuhun:

*Sit joku justiin riittämättömyyden tunne, että vitsit että vaikka mä oon koko päivän niinku tehnyt niin mä en silti kerennyt vaikka [asiakkaan nimi] kanssa kimp-lee pellaamaan ollenkaan, että se vaan se aika meni siihen ihan tälläseen kodin-hoidolliseen ja kaikkeen muuhun.*

Enemmistöllä ryhmähaastatelluista opiskelijoista oli se käsitys, että yksityisellä työnantajalla on yleensä vähemmän työntekijöitä vuorossa kuin kunnallisella puolella. Tähän seikkaan kannattaa jokaisen yksityisen työnantajan kiinnittää huomiota ja korjata jo rekrytointimarkkinoinnissaan mahdollinen väärä ennakkoluulo henkilöstön määrästä. Henkilöstön määrään vaikuttaa myös asiakkaiden hoitoisuuden taso. Surakan mukaan arvioidessa potilaiden hoidon vaativuuden astetta tuleekin ottaa käyttöön erilaiset hoitoisuusmittarit. Kun lukemat osoittavat toistuvasti, että potilaiden hoitoisuuden aste ylittää käytössä olevat henkilöstöresurssit, tulee asiaan puuttua. (2009, 16-17.) Monet haastatellut työntekijät kertoivat kiireen lisääntyneen vuosien aikana, kun asiakkaat ovat ikääntyneet ja pois lähteneiden tilalle on tullut yleensä aina vaikeammin vammaisia asiakkaita. Työntekijät olivat epävarmoja siitä, otetaanko asiakkaiden hoitoisuuden tasoa huomioon lainkaan henkilöstömitoituksia mietittäessä. Tästä asiasta olisi syytä esimiesten ja organisaation johdon keskustella työntekijöiden kanssa, koska tieto siitä, miten erilaisuudet yksiköiden kesken otetaan huomioon henkilöstömitoituksessa, auttaisi työntekijöitä ymmärtämään tilannetta paremmin.

Ryhmähaastattelussa eräs opiskelija otti kantaa kiireeseen liittyvään puheeseen myös näennäisen kiireen näkökulmasta. Hänen mukaansa hyvässä työpaikassa ei myöskään pidetä ilman aiheita yllä kiireen ilmapiiriä. Joskus kiire saattaakin johtua pikemminkin töiden organisoinnista kuin liian vähäisestä henkilöstömäärästä. Kaksi vuotta sitten Tukena Oy:ssä (2009) tehdystä QPSNordic-kyselystä on myös tulkittavissa kiireen tunteen johtuminen lähinnä töiden organisoinnista, koska töitä ei koettu olevan useimmiten liikaa, mutta noin 70 prosentin mielestä ne jakautuvat epätasaisesti siten, että ne ruuhkautuvat. Yksi syy ruuhkautumiseen on varmasti ihmisten kanssa tehtävä työ. Kuten jo aikaisemmin mainittiin kyseessä ei ole liukuhihnatyö, jossa työntekijä määrää työtahdin, vaan ihmissuhteisiin perustuva työ, jossa työtahdin määrää työntekijän lisäksi myös asiakas. Jokaiseen päivään voi sisältyä monta yllättävää tilannetta, joiden vuoksi suunnitelmat muuttuvat toisiksi.

QPSNordic-kyselyssä työn määrällisten vaatimusten taso koettiin Tukenassa pienemmäksi vertailuaineistoon nähden eli henkilöstön riittävyys vaikuttaisi kohdeorganisaatiossa olevan keskimääräistä paremmalla tasolla (Tukena Oy 2009). Myös monet haastatellut työntekijät totesivat kiireeseen liittyvän puheen yhteydessä, että henkilöstöä on Tukena Oy:ssä moniin muihin työnantajiin verrattuna enemmän. Eräs haastateltu työn-

tekijä toikin esille sen, että heidän työyksikössään kiire useimmiten johtuu nimenomaan organisointikysymyksistä:

*Kyllä meillä pääsääntöisesti on ihan hyvä mitoitus. Kyllä täällä hommat keretään hoitaa ihan hyvin ja ne ne on hyvin paljon sellasia ajankäytännöllisiä tai ajan käytön suunnittelemisestakin johtuvia juttuja sitte, et jos tuntuu et ei kaikkee ehitä, et kyllä se monesti kun asioita sit organisoidaan hetkeksi pysähdytään miettimään, et miten nää kannattaa tehdä, niin hommat keretään ihan hyvin tehdä.*

Tutkituissa työyksiköissä oli huomattavissa eroa kiireeseen liittyvässä puheessa. Toisessa yksikössä kiireen koettiin vievän aikaa pois asiakkaalta ja hänen kuuntelemiseltaan, kun taas toisessa yksikössä kiire koettiin enemmänkin organisointikysymyksenä ja ”*vaikka olis kiire niin silti täytyy antaa sille asukkaalle niinku aikaa*”. Kyseessä voi olla joko tosiasialliset erot henkilöstön määrässä suhteessa asiakkaisiin ja heidän hoitoisuutensa tasoon tai eroista töiden organisoinnissa tai erilaisesta organisaatiokulttuurista.

### **3.1.8 Palkkaus**

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella palkkauksella ei ole juurikaan merkitystä työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta. Palkkaa ei mainittu kertaakaan haastattelujen määrittellessä houkuttelevaa työnantajaa. Tämä saattaa johtua siitä, että sosiaali- ja terveysalalla palkkauksessa ei ole suuria työnantajakohtaisia eroja. Lisäksi Tukena Oy:n palvelujohtaja kertoi, että he maksavat sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukaisesta ohjaajien palkkaliukumasta ylätasoa palkkaa. Palkkauksen vähäinen merkitysöntekijöiden haastattelussa saattaa liittyä myös siihen, että tutkimuksen mukaan ihmiset ovat valmiita työskentelemään mieluisassa työpaikassa jopa pienemmällä palkalla kuin muualla (Rasmussen 2011, hakupäivä 1.9.2011). Palkkauksen merkityksestä erikseen kysyttäessä haastateltavat kertoivat, että toki elämiseen täytyy rahaa saada, mutta motivaatio työhön tulee muista tekijöistä. ”*Täällä ei ole semmosia, jotka kävis töis vain palakan takia, että kyllä tähän täytyy jonkinlainen kutsumuskin olla.*”

Palkkaus on kuitenkin määritelty omaksi alaluvukseen, koska opiskelijoille sillä puolestaan ryhmähaastattelun perusteella on suurikin merkitys. Kysyttäessä, mitä työ yleensä merkitsee opiskelijoiden elämässä, vastasivat lähes kaikki kuorossa ”*raha, raha*”. Opiskelijoiden keskuudessa raha tuntui olevan myös se hyväksyttävä syy tehdä töitä.

Opiskelija, joka otti esille jonkin muun tekijän kuin rahan, vastasi: ” *tulee semmonen piilohyvä olo, jos tekee oikeesti jotain sellasta hyödyllistä hommaa*”. Rahan voi siis motiivikseen tunnustaa avoimesti, mutta auttamisen halu pitää verhota ”*piilohyväksi oloksi*”. Tämän avauksen jälkeen myös muutama muukin tunnusti, että onhan sillä auttamisen halullakin merkitystä. Opiskelijoiden mielipiteissä raha painottui myös siksi, ”*että työharjoittelut ilman palkkaa niin kyllä se alkaa ärsyttämään siinä neljännen viikon kohalla, että ku täällä pitää tehdä töitä eikä saa mitään rahhaa*”.

Haastateltujen työntekijöiden ja opiskelijoiden ero palkkaan liittyvässä puheessa selittyy varmasti hyvin pitkälti sillä, että opiskelijan tulot ovat huomattavasti pienemmät kuin jo töissä olevan. Raha on ulkoinen motiivi, jonka saavuttaminen motivoi silloin, kun sitä ei ole. Työssä olevalle palkka on jo itsestään selvyys ja motivaatio työhön tulee sisäisten motiivien kautta. Opiskelijalla taas on hyvin pienet tulot käytössään, jolloin palkalla on suuri merkitys. Lisäksi Surakan (2009, 65 – 66) mukaan sisäisten motiivien merkitys korostuu etenkin silloin, kun työntekijän palkkaus on matala suhteessa työn vaativuuteen, kuten lähi- ja sairaanhoitajan työssä. Tällöin ”piilohyvä olo” muodostaa jo työelämään siirtyneelle pysyvemmän pohjan työhön sitoutumiselle.

Vaikka opiskelijoiden palkkaukseen kiinnittämä huomio vähentyy heidän siirtyessään työelämään, on sillä merkitystä heidän valitessaan ensimmäisiä työpaikkojansa. Ryhmähaastattelussa valtaosalla opiskelijoista oli se käsitys, että kunnallisella puolella maksetaan parempaa palkkaa kuin yksityisellä. Todennäköisesti he siis ensimmäistä työpaikkaansa etsiessään hakeutuvat mieluummin kunnalliselle työnantajalle. Yksityisten alan työnantajien onkin syytä painottaa rekrytoinnissaan kilpailukykyistä palkkausta, mikäli nuorten ennakko-oletukset eivät pidä paikkaansa kyseisen organisaation kohdalla. Toinen palkitsemiseen liittyvä asia on lomapäivien määrä. Ihmiset arvostavat vapaa-aikaa jopa rahaa enemmän, joten yksityisten työnantajien on syytä kiinnittää huomiota myös siihen, että heidän työehtosopimuksensa mukaan työntekijä saa maksimissaan vähemmän lomapäiviä kuin kunnallisen puolen työntekijät. Myös lomapäivien määrällä on merkitystä työntekijöiden miettiessä valintaansa kahden muuten tasapäisen työnantajan välillä. Tukena Oy:ssä tämä seikka onkin otettu jo huomioon ja osana palkitsemisjärjestelmää työntekijät saavat työehtosopimukseen nähden ylimääräisiä vapaa päiviä työsuhteensa keston mukaisesti.

### 3.2 Imago – työntekijöiden arvot ja tavoitteet suhteessa organisaatioon

Housley (2007, 16) tarkoittaa työnantajakuva muodostumisessa imagolla potentiaalisten työntekijöiden arvoja ja tavoitteita uralla suhteessa koettuun organisaation maineeseen ja brändiin. Myös Vaahtion (2005, 57 – 59) mukaan siihen, millainen mielikuva meillä on tietystä yrityksestä, vaikuttaa yrityksen toiminta, oma elämäntilanteemme, asemamme yritykseen nähden ja siitä johtuva näkökulma eli vertaamme itseämme ja organisaation yhteensopivuutta. Yksilön ja organisaation yhteensopivuutta on tutkittu paljon ja on todettu, että potentiaaliset työntekijät vertaavat työnantajakuva omiin tarpeisiinsa, arvoihinsa ja persoonallisuuteensa. Mitä paremmin organisaation arvot vastaavat yksilön arvoja, sitä todennäköisemmin organisaatio tuntuu houkuttelevalta työnantajalta (Judge & Bretz 1991; Cable & Judge 1996). Toisin sanoen Tukena Oy:n erästä haastateltua työntekijää lainaten: *”Jos jollain tappaa pystyy arvostamaan samoja asioita, niin kyllä se työn tekokin maistuu varmasti paremmalle siellä paikassa”*.

Sosiaalisen identiteetin teoriat tukevat myös käsitystä työnantajakuva ja houkuttelevuuden yhteydestä. Kun potentiaaliset työntekijät löytävät positiivisia puolia työnantajakuvasta, he todennäköisemmin samaistuvat siihen ja todennäköisemmin hakeutuvat organisaation jäseneksi saavuttaakseen paremman minäkuva, jota jäsenyys organisaatiossa lupaillee (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Se, mihin omia arvoja verrataan, muodostuu tietenkin organisaation identiteetistä eli työntekijöiden kokemasta todellisuudesta ja julkisuuskuvasta. Housleyn (2007) määritelmää työnantajakuva muodostumisesta voisikin kuvata kolmiona, jossa kaikki kolme tekijää vaikuttavat toisiinsa.

Työtä ei nähdä enää vain toimeentulon turvaajana, vaan yhä useampi vaatii työltään ja työnantajaltaan muutakin. Työelämässä halutaan toteuttaa omaa identiteettiä ja omia arvoja. Ajatushautomo Demos toteutti keväällä 2009 Työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman raportin työn laadusta, mielekkyydestä ja hyvinvoinnista. Tämän raportin mukaan ihmisillä ei ole enää yhtenäistä käsitystä työntekijyydestä ja työelämän säännöistä. Joillekin merkitsee eniten työn yhteiskunnallinen merkitys, toisille itsensä toteuttaminen tai työn sosiaalisuus. Työn mielekkyys merkitsee paljon. Monille tärkeää on se, että omassa työssään pääsee vaikuttamaan yhteiskunnallisesti. Tärkeää on myös se, että yri-

tys on sitoutunut tavoitteisiin, joiden kautta työntekijä kokee olevansa mukana tekemässä jotain hyvää, tarpeellista ja merkittävää. (Surakka 2009, 6.)

Lavoie-Tremblayn ym. (2010, 415) mukaan erityisesti nuoret työntekijät sitoutuvat täysin työhönsä, jos uskovat organisaation arvoihin ja siihen, että heidän työllään on merkitystä. Myös Surakka (2009, 19) on sitä mieltä, että vaikka työpaikkoja vaihdetaan helposti, nuoret ovat valmiita sitoutumaan oman arvomaailmansa mukaiseen yrityskulttuuriin. Haastatteluihinsa Tukena Oy:n kaikki työntekijät iästä riippumatta kokivat erittäin tärkeäksi sen, että omat ja organisaation arvot ovat samansuuntaiset. Heidän mielestään omien ja organisaation arvojen yhteensopivuus on tärkein tekijä työnantajaa valittaessa.

*Tää ideologia kehitysvammaisten hyväksi on niinku nyt tämän minun työnantajan ja mulla on yhteneväinen. Musta on niinku hirveen heleppo ja mielekästä tehdä, koska ei tuu ristiriitoja, että me ajatellaan sammaan suuntaan. -- Mä haluan mennä semmoseen työhön, mitä mä voin tehdä vilpittömästi, aidosti sydämellä.*

Surakan (2009, 22) mukaan moni hakeutuukin sosiaali- ja terveysalalle juuri auttamisen halun vuoksi. Tukena Oy:n työntekijöiden haastattelut vahvistivat tätä mielikuvaa. Haastatelluille oli tärkeää, että he saivat työssään todella auttaa ja vaikuttaa positiivisesti asiakkaidensa elämään. Kaikilla haastatelluilla oli halu auttaa ihmisiä ja tehdä heidän elämästään parempi. ”Se heikompi osasten auttamishalu on niin hirveen voimakas, et haluaa sitä tehdä, että et jos mä pystyn nyt auttamaan häntä etteenpäin tossa, niin niin mä teen sen riemumielin.” Tukena Oy:n vahvuus työnantajana on tutkimuksen mukaan sama arvomaailman työntekijöiden kanssa. Tukena Oy on omaisjärjestötaustainen organisaatio, jolloin sen päätavoite on taata kehitysvammaiselle hyvä elämä eikä tuottaa taloudellista tulosta. Kaikki heidän haastatellut työntekijänsä olivatkin hyvin sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon. Yhdelläkään haastatelluista ei ollut työpaikan vaihtamiseen liittyviä suunnitelmia, joskin työnantajan toimeksiannosta tehdyn haastattelun aikana niistä ei ehkä puhuttaisikaan, vaikka sellaista joku olisi miettinyt.

Auttamisen halu oli voimakas myös haastatelluilla opiskelijoilla ja heistä osa teki opiskelun ohella vapaaehtoistyötäkin. Surakan (2009, 18 – 19) mukaan eri tutkimukset osoittavatkin, että nuoret työntekijät tiedostavat asioita uudella tavalla ja välittävät toisista ihmisistä, luonnosta, eläimistä ja tulevaisuudesta. Näitä arvoja he haluavat toteut-

taa myös työssään. Opiskelijoiden ryhmähaastattelusta oli kuitenkin aistittavissa, että todellisuudessa auttamisen tunnetta ei työssä saavuteta yhtä helposti kuin etukäteiskuvitelmissa. Myös yksi Tukena Oy:n haastateltu työntekijä totesi, että *”mikä idealismi sisar hento valkoinen se on ollu”*, joka aikanaan sai hakeutumaan sosiaali- ja terveysalan koulutukseen. Haastateltujen opiskelijoiden puheen perusteella etusijalle opiskelujen loppuvaiheessa nousi se, että kunhan työstä vain saa palkkaa ja sitä kautta rahaa elämiseen. Sitähän sanotaankin, että ennen ihmiset elivät työlleen, mutta nykyisin he tekevät työtä elääkseen. Kuitenkin Markkasen mukaan odotukset omaa työtä ja uutta työnantajaa kohtaan ovat tänäkin päivänä aika perinteisiä. Nuorelle työnhakijalle keskeisiä ovat työn sisältöön, sen haasteellisuuteen, mahdollisuuteen oppia uutta ja kehittyä, palkkaan sekä työaikaan liittyvät seikat. (2005, 102.) Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa tuli esille, että työelämässä jonkun aikaa oltuaan arvot nousevat jälleen rahaa tärkeämmäksi tekijäksi työnantajaa valittaessa.

*”Jotenki tässä vaiheessa työhistoriaa niin se on ehkä vielä korostuu, että sitä on aika kriittinen sen suhteen, mitä sitä tekkee. Tuntuu, että on kuitenkin sillä lailla niitä evvääitä sieltä matkan varrelta, että sitä on aika monenlaista nähäny, että sen oman linjansa on kuitenkin ehkä jo tavallaan luonu ja ne asiat jotka siihen omaan työhön vaikuttaa, niin kyllä siellä ne arvot on.”*

Opiskelijat myönsivät itsekkin, että heillä ehkä on viimeisen opiskeluvuoden ponnistelujen jälkeen hieman turhan kyyninen asenne. Heidän haastattelupuheestaan myös oli tulkkittavissa, että heille asiakkaiden yksilöllinen ja tasa-arvoinen kohtelu on tärkeää. Heille on ehkä itsestään selvyys, että töitä halutaan tehdä omien arvojen mukaisesti, mutta tärkeintä on alkuvaiheessa löytää jokin työpaikka, josta saa rahaa elämiseen. Sitten sen jälkeen on aikaa etsiä työnantaja, jonka palveluksessa saa tehdä työtä omien arvojensa mukaisesti.

Mitä muuta työltä sitten odotetaan omien arvojen toteuttamisen lisäksi? Tutkimuksissa on noussut selkeäksi motivaatiotekijäksi työpaikan pysyvyys, joka lisää työn mielekkyyden kokemusta. Tämä on yksi terveydenhuollon mahdollinen valttikortti, kun nykyisin yhä uusissa yrityksissä käynnistetään YT-neuvottelut, joiden seurauksena työt päättyvät monelta. (Surakka 2009, 66.) Toisaalta on myös otettava huomioon, että kaikki eivät halua vakituista työsuhdetta (sama, 55). Myös Tukena Oy:n palvelujohtaja toi esille, että varsinkin Etelä-Suomessa monet työntekijät haluavat mieluummin tehdä vain



pätkätöitä eivätkä he ota vakituista työpaikkaa vastaan. Heidän elämäntapaansa sopii määräaikaisten työsuhteet, joiden välillä voidaan vaikkapa matkustella ulkomailla. Töihin palataan sitten taas rahojen loputtua. Opiskelijoiden ryhmähaastattelussakin tuli esille, että heistä suurin osa ei halunnut vakituista työsuhdetta. He haluavat ensin lyhyiden määräaikaisten työsuhteiden aikana perehtyä siihen, millainen työnantaja kyseinen organisaatio on. Vasta todettuaan organisaation hyväksi työyhteisöksi he ovat valmiita sitoutumaan vakituiseen työsuhteeseen.

Tämä liittyy osaltaan myös Moilasen ja Virtasen tutkimukseen työn arvostuksen muuttumisesta 1997 ja 2008 välisenä aikana. Heidän tutkimuksensa mukaan tuona aikana työn tärkeys on vähentynyt ja vapaa-ajan arvostus kasvanut. Tutkimuksen mukaan työn arvon laskeminen liittyy työn mielekkyyteen, joka myös laski tuona aikana. Työn mielekkyyden väheneminen liittyi vuorostaan muun muassa työsuhteen epävarmuuteen. Seurantavuosina julkisen sektorin yksityistämiset ja supistamiset, pätkä- ja vuokratöiden lisääntyminen, yritysten irtisanomiset hyvässä taloudellisessa tilanteessa, fuusiot ja ulkoistamiset ovat lisänneet yleistä epävarmuutta. (2010.) Koska työsuhteen jatkuminen tulevaisuudessa on epävarmaa, eivät työntekijäkään ole valmiita sitoutumaan organisaatioon.

Perinteisesti psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä on ollut työntekijän lupaus uskollisuudesta organisaatiolle vastineeksi työn pysyvyydestä. Nykyinen suuntaus vähennyksiin ja ulkoistamisiin on luonut uudenlaisen psykologisen sopimuksen, jossa työnantaja tarjoaa työntekijöille haluttuja taitoja koulutuksen ja kehittymisen kautta vastineeksi työntekijän hyvästä panoksesta ja joustavuudesta. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.) Puhutaankin uudesta psykologisesta sopimuksesta, jolloin työntekijä ei enää sitoudu organisaatioon vaan oman osaamisensa kehittymiseen ollakseen kilpailukykyinen epävarmoilla työmarkkinoilla. Etenkin nuorten mielestä työpaikan pysyvyys on myytti ja sen vuoksi he kiinnittävät huomiota omien taitojensa kehittämiseen (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 415). Markkasen (2002, 6) mukaan lojaalisuus työnantajaa kohtaan on muuttunut järkisuhteeksi, joka perustuu molemminpuoliseen hyötyyn. Nykyisin työpaikkaa vaihdetaankin usein ja helposti ja tulevaisuuden suunnitelmat asetetaan korkeintaan viiden vuoden päähän. Nuorten mielestä koulutus on jatkuvaa ja työn tai työpaikan vaihto kuuluu normaaliin elämään. Ajatus siitä, että olisi työssä samassa yrityksessä koko työuran, tuntuu nuorista vieraalta. (Surakka 2009, 19.)

Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa houkuttelevan työnantajan ominaisuuksista kehittymismahdollisuuksia painottivat erityisesti sosionomiksi kouluttautuneet tai siihen pyrkivät. *”No yks on kehittämismahdollisuudet, mulle se on hirveen tärkeätä, et mä ihan oikeesti saan viedä juttuja eteenpäin -- meillä on sellanen kehittyvä talo”* He arvostivat työnantajan tarjoamaa koulutusta ja kannustavaa suhtautumista oma ehtoiseen kouluttautumiseen. *”Täällä on mahdollisuus kehittyä ja nytkin mulla on tiedossa on lisäopintoja ja tämmöstä koulutusta ja oon päässy jo tämmösiin seminaareihin mukaan ja muuta.”* Haastatteluissa ei ollut havaittavissa ikään liittyviä eroja kehittymismahdollisuuksien tärkeydessä. Enemmänkin erot näyttäisivät tämän tutkimuksen perusteella liittyvän henkilön tavoittelemaan koulutustasoon.

### **3.3 Julkisuuskuva - maine**

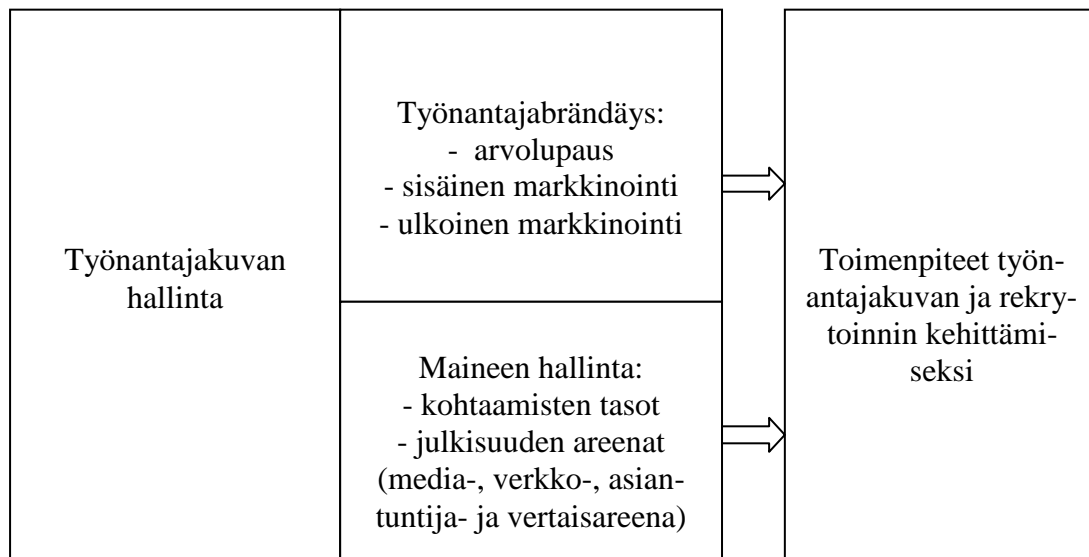
Organisaation julkisuuskuva ja maine vaikuttavat työnantajakuvaan ja rekrytoinnin onnistumiseen, koska yksilötasolla työnhakijat arvottavat organisaatioita niiden haluttavuuden perusteella (Markkanen 2005, 84). Hyvämaineisiin organisaatioihin hakeudutaan töihin ja niissä pysytään huonomaineisia useammin (Aula & Heinonen 2011, 23). Yleensä suuret, tunnetut, paljon julkisuutta saavat organisaatiot ovat listan kärkipäässä, kun tutkitaan esimerkiksi opiskelijoiden mielipiteitä heidän suosikkityönantajistaan. Erityisesti nuoret ikäluokat tuntuvat ajattelevan, että on hienompaa olla töissä maineikkaassa organisaatiossa. Helsingin Sanomien tilaamassa ja Consumer Compassin toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin yritysten houkuttelevuutta työnantajana. Kiinnostumisen syntymiseen vaikuttivat yritysmielikuvaan liittyvät tekijät eli yritysmielikuvan perusteella päätetään reagoidaanko rekrytointi-ilmoitukseen vai ei. (Markkanen 2005, 84, 100 – 101.)

Myös työntekijöiden haastatteluissa nousi esille Tukena Oy:n maine ja julkisuuskuva. Osa työntekijöistä koki saavansa mielihyvää siitä, että on töissä hyvän maineen omaavassa organisaatiossa, joka on tunnettu sekä paikkakunnalla että maan laajuisesti. *”Mä tiedän, että tällä alueella meidän palvelukoti on arvostettu, totta kai se on mukava tehdä semmoselle työnantajalle töitä ja ylipäätänsä Tukena on niinku yrityksenä, että ku se on kuitenkin tällänen maan laajunen jotenki sillai organisaationa tunnettu.”* Paitsi että tunnetussa ja arvostetussa organisaatiossa on mielekästä työskennellä, koettiin organisaati-

on koko ja toiminta laajalla alueella myös turvallisuutta tuovana tekijänä. Työntekijät luottivat siihen, että isossa ja tunnetussa organisaatiossa työehtoja noudatetaan ja palkka maksetaan aina ajallaan. ”*No varmaan se, että tuota asiat sujuu niinku niitten pitää, että palkat tulee ajoillaan.*” Myös opiskelijat ryhmähaastattelussaan painottivat sitä, että työnantajalla pitäisi olla luotettava maine. Luotettavuudessa korostui nimenomaan palkan maksamiseen liittyvät seikat: ”*Se aika nopeasti kuluu se sana, jos jostakin jää palakka maksamatta -- tai mennee jotenkin sotkuun ne palakanmaksuhommat.*”

## 4 TYÖNANTAJAKUVAN HALLINTA

Tässä luvussa käsitellään työnantajakuvan hallinnan viitekehystä ja sitä, mikä merkitys sillä ja tutkimuksen tuloksilla on Tukena Oy:n työnantajakuvan ja rekrytoinnin kehittämisessä. Työnantajakuvan hallintaa lähestytään sekä työnantajabrändäyksen arvolupauksen ja sen markkinoinnin että maineen hallinnassa esiintyvien kohtaamisten tasojen ja julkisuuden areenoiden kautta. Näiden teorioiden perusteella ehdotetaan käytännön toimenpiteitä työnantajakuvan ja rekrytoinnin kehittämiseksi (ks. kuvio 1).



*KUVIO 1. Työnantajakuvan hallinta käytännön toimenpiteiden avulla*

Työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan keinojen yhdistäminen on tärkeää työnantajakuvan hallinnassa, koska organisaation luoma työnantajabrändi ei välttämättä vastaa lainkaan ihmisillä olevaa työnantajakuva kyseisestä organisaatiosta. Työnantajakuva on siis hallittava laajemminkin kuin luomalla työnantajabrändi, koska työnantajakuvan tietoinen markkinointipainotteinen rakentaminen ei missään tapauksessa takaa positiivisen työnantajakuvan muodostumista (Salojärvi 2009, 125). Jotkin tutkijat (Backhaus & Tikoo 2004, 502 – 503) esittävät työnantajabrändäyksessä ulkoisen markkinoinnin tehtäväksi ennen sisäistä markkinointia. Työnantajakuvan kehittämisen on kuitenkin lähdeittävä aina organisaation sisältä, koska työnantajakuvaan vaikuttaa voimakkaimmin

työntekijöiden kokema todellisuus organisaatiossa. Tämän vuoksi sisäinen markkinointi on tehtävä ensin. Ulkoinen vuorovaikutus ja viestintä tulevat vasta sitten.

Työnantajakuva hallintaan on syytä kiinnittää huomiota, koska sen merkitys tulee korostumaan rekrytoinnissa. Viime vuosien aikana on lähes jokaisessa organisaatiossa pohdittu arvoja sekä laadittu visioita ja strategioita. Näiden tarkoituksena on Surakan mukaan ilmaista organisaation henkinen tila ja tuoda esiin organisaation sisällä sekä myös ulkopuolisille, millaisten arvojen ja tavoitteiden toivotaan ohjaavan työnteoa. Työpaikan toimintakulttuuria ja tapaa tehdä työtä on tarpeen esitellä myös arkisemmin. Olisi tärkeää tuoda esiin, millainen työnantaja on, ja myös se, mitä etuuksia se tarjoaa työntekijöilleen. (2009, 46.)

Koska työnantajakuva muodostuu suurelta osin tahtomattamme, on tärkeää, että yrityksen strategia, asiakaskokemukset ja henkilöstöteot kertovat kaikki samaa viestiä niistä periaatteista, joita haluamme noudattaa. Työnantajakuva voidaan pyrkiä seuraamaan ja vaikuttamaan siihen esimerkiksi ulkoisen työnantajakuva tutkimisella ja seuraamisella (Universumin, T-median ja Taloustutkimuksen tutkimuksissa mukana olemalla), sisäisen työtyytyväisyyden kartoittamisella ja työtyytyväisyyden edistämällä eri tavoin, työnantaja-arvojen määrittämisellä ja niistä viestimällä, rekrytointiprosessin rakentamisella siten, että siitä välittyy positiivinen mielikuva hakijoille, strategisella työnantajaviestinnällä mediassa ja erilaisissa tapahtumissa, kuten esimerkiksi opiskelijamessuilla, sekä yhteistyöllä ja sponsoroinnilla, esimerkiksi oppilaitosyhteistyö ja tapahtumasponsorointi. (Salojärvi 2009, 126-127.)

#### **4.1 Työnantajabrändäys**

Englanninkielessä työnantajakuva luomisesta käytetään termiä ”employer branding” ja ”employment branding”. Myös Suomessa näyttäisi vakiintuneen käyttöön suora käännös eli työnantajabrändäys ja työnantajabrändi. Työnantajabrändäyksen käsite syntyi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa 2000-luvun vaihteessa (Jenner & Taylor 2007, 7) jatkoksi 1990-luvun psykologisen sopimuksen -termille (Rosethorn & Mensink 2007, 6). Simon Barrow oli alkuperäisen työnantajabrändi -lähestymistavan kehittäjä (Humpage 2007). Sullivanin mukaan työnantajabrändäys on tavoitteellinen, pitkän aikavälin strategia hallita nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, sekä heihin liittyvien sidos-

ryhmien, tietoisuutta ja käsityksiä kyseisestä organisaatiosta. Tavoitteena on jatkuvasti tuoda esille sellaista kuvaa organisaation johtamisesta ja käytännöistä, jotka tekevät organisaatiosta houkuttelevan, hyvän työpaikan. (2004.) Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajabrändin luominen on prosessi, jonka avulla rakennetaan tunnistettava ja ainutlaatuinen työnantajaidentiteetti. Jenner ja Taylor (2007, 7) määrittelevät työnantajabrändäyksen organisaation pyrkimykseksi viestiä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, mikä tekee organisaatiosta houkuttelevan ja erilaisen työnantajan. Backhausin ja Tikoon määritelmä on näistä osuvin, koska kirjallisuudessa työnantajabrändäys lähtee liikkeelle aina työntekijöiden kokemasta todellisuudesta käsin eikä se ole pelkkä markkinointiviestinnän keino muuttaa ihmisten käsityksiä haluttuun suuntaan.

Nykyisin yhä useammat yritykset pyrkivät luomaan tietoisesti työnantajabrändiä houkutellakseen työnhakijoita ja varmistaakseen nykyisen henkilöstön sitoutumisen yrityksen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Tuoreessa kansainvälisessä tutkimuksessa yli puolet henkilöstöjohtajista vastasi, että heidän yrityksellään on työnantajabrändi tai sitä ollaan parhaillaan kehittämässä (Rasmussen 2011, hakupäivä 1.9.2011). Myös Suomessa monet isot organisaatiot ovat jo luoneet oman työnantajabrändinsä. Esimerkiksi Nokia on vuonna 2002 kehittänyt konseptin ”Nokia-työsuhteen neljä kulmakiveä” houkutellakseen uusia työntekijöitä sekä motivoidakseen ja pitääkseen palveluksessaan nykyisiä työntekijöitään (Nokia 2003, hakupäivä 19.5.2011). Lähes kaikki muistavat varmaan myös Puolustusvoimien mainoskampanjan ”Tee työtä, jolla on tarkoitus”.

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa työnantajabrändin luominen kuvataan kolmiportaisena prosessina. Aluksi organisaatio luo arvolupauksen (employee value proposition, EVP), joka tuodaan esille työnantajabrändissä. Arvolupauksessa pyritään luomaan työntekijöille sellainen tarjous, jonka vuoksi lahjakkaat henkilöt tulisivat mieluummin työskentelmään kyseiseen organisaatioon kuin mihinkään muualle. Arvolupaus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: yrityksen maineeseen, hyviin työtehtäviin ja palkitsemiseen ja elämäntyyliin (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels 1998). Esimerkiksi Nokian konseptissa nostetaan esille neljä pääperiaatetta ja niiden tärkeys työsuhteessa, sekä esitellään käytössä olevia sovelluksia: 1) Nokia Way ja Nokian arvot, 2) suoritusperusteinen palkitseminen, 3) ammatillinen ja henkilökohtainen kehitys ja 4) työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (Nokia 2003, hakupäivä 19.5.2011).

Arvolupauksen luomisessa on muistettava, että organisaatio ei voi olla houkutteleva kaikille yhtä aikaa. Ensiarvoisen tärkeää on määritellä, millaisia työntekijöitä ollaan etsimässä, ja suunnattava arvolupaus heille (Chambers ym. 1998). Tukena Oy:ssä haetaan työntekijöitä, joilla on asiakkaan itsemääräämisoikeutta, osallisuutta ja yksilöllisyyttä tukeva työote. Tällöin arvolupauksen on oltava tällaisia henkilöitä houkutteleva. Haettavia ominaisuuksia voidaan etsiä myös siten, että kartoitetaan nykyisien, parhaiden työntekijöiden taustat ja aikaisempi kokemus (Chambers ym. 1998). Siten voidaan löytää yhteisiä tekijöitä, jotka ovat yhteisiä organisaation parhaimmille työntekijöille.

Työnantajabrändiä voidaan lähteä kehittämään myös yritysbrändin kautta. Esimerkiksi Southwest Airlines muokkasi työnantajabrändin viestiksi ”vapaus alkaa minusta (freedom begins with me)” yritysbrändinsä viestin ”vapauden symboli (symbol of freedom)” perusteella. Kaikissa heidän työnhakuilmoituksissa ja yrityksen sisäisessä viestinnässä työntekijöille käytetään ”vapaus alkaa minusta” –tunnuslausetta. Työntekijöille jaettiin myös ”vapaussuunnitelmat”, joissa kerrottiin heidän oikeuksistaan, velvollisuuksistaan ja eduistaan. Se sisältää myös ”kahdeksan vapautta”, joihin työntekijät ovat oikeutettuja, esimerkiksi ”vapaus luoda taloudellista turvallisuutta”, ”vapaus oppia ja kehittyä” ja ”vapaus olla merkittävä”. Southwest Airlines saavutti kampanjan avulla monia organisaation tavoitteita, kuten henkilöstön vaihtuvuuden vähentyminen ja kustannusten pienentäminen, jo kuuden kuukauden kuluessa kampanjan aloittamisesta. (Stamler 2001, 5.)

Työnantajabrändi voidaan luoda myös henkilöstön kokemusten perusteella kuten GlaxoSmithKline lääkeyhtiö teki. Heillä ei ollut yleisesti tunnettua yritysbrändiä, joten he aloittivat työn kartoittamalla henkilöstön mielipiteitä siitä, mikä tekee heistä ainutlaatuisen työnantajan. Henkilöstön mukaan organisaatio erottui edukseen kilpailijoista, koska yrityksessä sitoudutaan henkilöstön koulutukseen ja etenemiseen uralla. Tämän perusteella tunnuslauseeksi tuli ”tee todeksi potentiaalisi (realize your potential)”. Kampanja aloitettiin 1999 ja tunnuslausetta on sen jälkeen käytetty rekrytointimainonnassa ja yrityksen sisäisessä viestinnässä maailman laajuisesti. GlaxoSmithKlinen varatoimitus- ja rekrytointijohtajan mukaan kampanja auttoi houkuttelemaan ja pitämään heidän parhaimpia työntekijöitään. (Stamler 2001, 5.)

Tukena Oy:n työnantajabrändin viestin tulee siis houkutella työntekijöitä, jotka ottavat työssään huomioon asiakkaiden yksilöllisyyden ja itsemääräämisoikeuden. Lisäksi Tukena Oy käyttää markkinointiviestinnässään ”Mukana hyvässä elämässä” ja ”Osallisuus, hyvä elämä ja läheisten luottamus” –ilmauksia (Tukena Oy 2011b, hakupäivä 1.9.2011). Organisaation työntekijöiden haastatteluiden perusteella Tukena Oy:n erottaa muista työnantajista erityisesti heidän tapansa kohdata asiakas yksilöllisesti ja kunnioitusten sekä hyvä työilmapiiri. Näiden perusteella työnantajabrändin viestiksi sopisi ”Työnä hyvä elämä”.

Mitä ”Työnä hyvä elämä” sitten tarkoittaa? Sen alle voidaan koota sekä yrityksen missio, visio ja strategia että arvot ja käytäntö. Tukena Oy:n missio on osaltaan mahdollistaa asiakkaan täysi kansalaisuus ja osallistumisen toteutuminen eli hyvä elämä. Visiona on kehitysvammaisen tai erityistä tukea tarvitsevan ihmisen osallisuus, hyvä elämä ja läheisten luottamus sekä olla oman toimialan edelläkävijä. Tämä tarkoittaa siis, että tavoitteena on olla edelläkävijä hyvän elämän mahdollistamisessa ja siinä tehtävässä työntekijät ovat avainasemassa. Myös jokaisessa organisaation arvossa tulee näkyviin, mitä ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa. Ihmisen kunnioituksen –arvon osalta se tarkoittaa sitä, että työntekijän oikeutena ja velvollisuutena on tehdä työnsä siten, että asiakkaalla on tilaa elää hyvää elämää omien tarpeidensa ja toiveidensa pohjalta. Tämän arvon osalta ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa myös sitä, että jokainen organisaation jäsen kunnioittaa toinen toistaan ja tämän kautta muodostuu hyvä työilmapiiri. ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa siis sitä, että myös työntekijällä on oikeus hyvään elämään ja Tukena Oy pyrkii tekemään osuutensa sen eteen luomalla edellytykset hyvään työyhteisöön.

Luotettavuus on tärkeä arvo sekä Tukena Oy:ssä että hyvässä elämässä. ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa, että jokainen organisaation jäsen osaltaan takaa sen, että palvelut ovat turvallisia ja toiminta perustuu jatkuvuuteen. Se tarkoittaa myös sitä, että Tukena Oy on luotettava työnantaja. Kun ihmisellä on luottamus työn pysyvyyteen, on muutakin elämää helpompi suunnitella ja hallita. Luotettavuus tarkoittaa siis sitä, että työntekijän on oltava luotettava taatakseen asiakkaalle hyvän elämän, mutta hän voi myös luottaa työnantajan luotettavuuden luodessaan itselleen hyvää elämää.

Tuloksellisuus arvona tarkoittaa ”Työnä hyvä elämä” –lupauksen ja –velvollisuuden kannalta sitä, että Tukena Oy hoitaa talouttaan tavoitteellisesti. Tämä taas takaa jatku-



vuoden asiakkaan hyvän elämän turvaamisessa ja pysyvyyden myös työpaikoille. Tuloksellisuus tarkoittaa organisaation arvoissa myös sitä, että Tukena Oy:ssä jokainen on mukana auttamassa asiakasta tekemään unelmansa todeksi. Tämä on vaativa tehtävä työntekijöille, mutta samalla se on myös lupaus tehdä työtä sydämellä. Tuloksellisuuden arvo ei pohjimmiltaan tarkoita taloudellista toimintaa vaan hyvän elämän takaamista asiakkaalle myös tulevaisuudessa. Samalla tämä jatkuvuus tuo turvallisuuden tunnetta myös työntekijöille.

Uudistuminen arvona tarkoittaa kehittymismahdollisuuksia työntekijöille sekä jatkuvaa uudistumista. Tukena Oy:ssä osaamista arvostetaan ja omien taitojen kehittämistä tuetaan. ”Työnä hyvä elämä” taataan tämän arvon kannalta siten, että organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti ja työntekijällä on tilaisuus kehittää omaa osaamistaan.

Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijöiden kokemuksen mukaan Tukena Oy:ssä työtä saa tehdä omien arvojensa mukaisesti sydämellä, asiakkaat kohdataan yksilöinä, organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja siellä tuetaan omien taitojen kehittämistä. Kaikkea tätä arvostivat myös opiskelijat ja kaikkea tätä ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa. Se tarkoittaa hyvän elämän mahdollistamista sekä asiakkaalle että työntekijälle itselleen.

Työnantajabrändin laatimisen jälkeen työnantajabrändi viestittää organisaation sisäisesti omille työntekijöille. Sisäinen työnantajabrändin markkinointi auttaa luomaan työyhteisön, jota toisten organisaatioiden on vaikea jäljitellä. Järjestelmällinen työnantajabrändin arvolupauksen esille tuonti henkilöstön keskuudessa muokkaa organisaatiokulttuuria kohti organisaation tavoitteita mahdollistaen ainutlaatuisen kulttuurin, joka keskittyy työn tekemiseen organisaation omalla, ainutlaatuisella tavalla. Sisäinen viestintä on tärkeää, koska se siirtää käytäntöön työnhakijoille annetun brändilupauksen ja liittää sen osaksi organisaatiokulttuuria. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on myös sitouttaa henkilöstö organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 502 – 503.)

Sisäisen markkinoinnin aikana on keskusteltava paljon henkilöstön kanssa, jotta huomataan, jos työnantajabrändi ei vastaakaan työntekijöiden mielestä organisaation todellisuutta. Siinä tapauksessa organisaation toimintaa on muutettava luvattuun suuntaan ennen ulkoista markkinointia, koska Knightsin ja Kennedyn mukaan rekrytointivaiheessa työnantajabrändin avulla tuodaan ilmi organisaation urakehitysmahdollisuuksia, haastei-

ta ja ainutlaatuisia tilaisuuksia, jotka tulkitaan lupauksiksi työntekijöille. Niiden on oltava paikkansa pitäviä, koska muussa tapauksessa valittu työntekijä kokee, että lupauksia on rikottu. Sosiaalisen sopimuksen rikkomusten on todettu lisäävän halukkuutta irtisanoutua, vähentävän työtyytyväisyyttä ja heikentävän työsuoritusta. (2005.) Jos työnantajabrändi on pelkästään positiivinen ja jättää huomioimatta todelliset negatiivisetkin organisaation olosuhteet, sen avulla ei saavuteta kaikkia niitä etuja, joita organisaatio saavuttaisi todellisuuteen pohjautuvalla työnantajabrändäyksellä (Backhaus & Tikoo 2004, 508). Työntekijät, jotka ovat valinneet työpaikkansa vinoutuneen informaation perusteella, kokevat todennäköisemmin tyytymättömyyttä toteutumattomien odotusten takia ja irtisanoutuvat todennäköisemmin (Cable & Judge 1996).

Vääristelty työnantajabrändi myös heikentää työntekijöiden sitoutumista, joten on erittäin tärkeää varmistaa todellisuuden ja brändin vastaavan toisiaan. Tukena Oy:n tapauksessa työnantajabrändi on muodostettu työntekijöiden haastattelujen perusteella, joten sen pitäisi vastata todellisuutta ainakin tutkittujen yksiköiden osalta. Brändin esittelyn yhteydessä muiden yksiköiden osalta on käytävä keskustelut henkilöstön kanssa siitä, vastaako työnantajabrändi myös heidän todellisuuttaan. Ellei se vastaa sitä, voidaan brändi markkinoida ulkoisesti vasta, kun todellisuus on työntekijöiden enemmistön kokemuksen mukaan saatu samalle tasolle.

Kolmantena vaiheena työnantajabrändi markkinoidaan tavoitelluille potentiaalisille työnhakijoille, työvoimaviranomaisille ja muille tarvittaville sidosryhmille. Ulkoinen markkinointi suunnitellaan houkuttelemaan haluttu kohderyhmä, mutta myös tukemaan tuotebrändejä ja yrityskuvaa (Backhaus & Tikoo 2004, 502 – 503). Tukena Oy:ssä vuoden 2011 yhtenä tavoitteena on yrityskuvan tutkiminen ja kehittäminen. Tämä on erinomainen hetki ottaa käyttöön myös uusi työnantajabrändi, koska sen yhteneväisyys yrityskuvan kanssa on helppo taata kehitettäessä molempia saman aikaisesti.

Ulkoinen työnantajabrändin markkinointi luo organisaatiosta kuvan haluttuna työnantajana ja mahdollistaa siten parhaimpien työntekijöiden houkuttelemisen kyseisen organisaation palvelukseen. Oletuksena on, että erikoislaatuinen brändi mahdollistaa erikoislaatuisten henkilöstön hankkimisen. Lisäksi, työnantajabrändin avulla saadut työntekijät tuovat oletuksensa organisaatiosta työnantajana mukanaan työyhteisöön tukien siten organisaation arvoja ja edistäen heidän sitoutumistaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

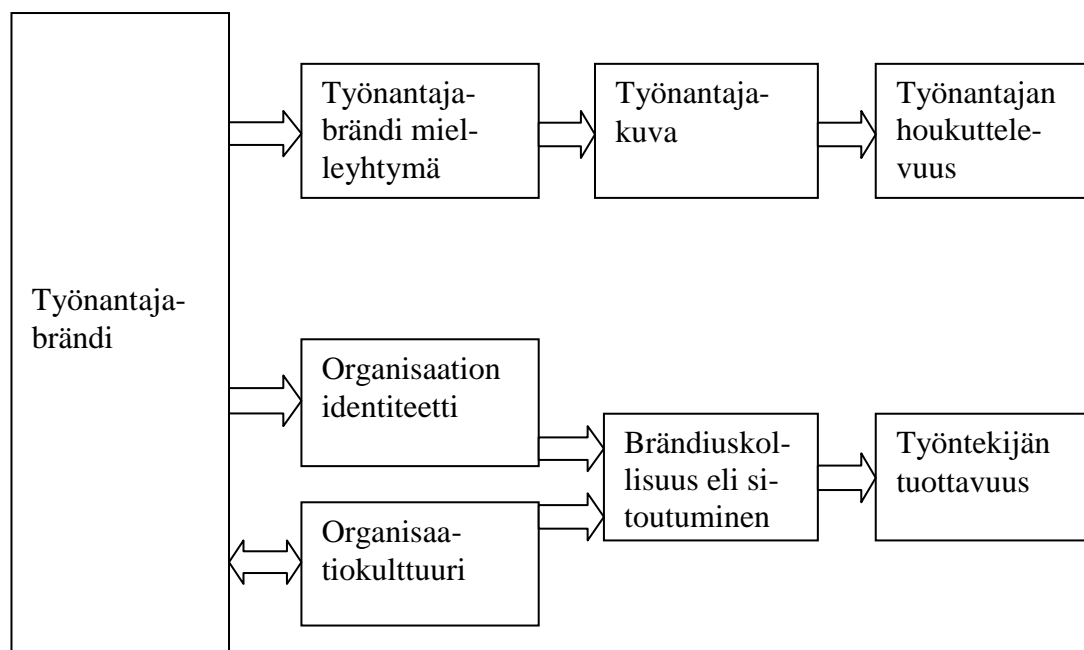
Työnantajabrändin avulla on käytännössä saavutettu monia organisaatioiden tavoitteita. Ongelmana työnantajabrändin luomisessa voi olla sen irrallisuus yritysbrändistä, jos työ tehdään pelkästään henkilöstöhallinnon toimesta (Stamler 2001, 5). Tämän vuoksi on tärkeää, että työnantajabrändin luomiseen osallistuu koko organisaatio ylin johto ja työntekijät. Tällöin työnantajabrändi perustuu todellisuuteen ja samalla se saadaan vahvasti linkitettyä yritysbrändiin.

Rosethorn ja Mensik painottavat, että työnantajabrändäyksessä tärkeintä on ylimmän johdon sitoutuminen ja brändäyksen näkeminen kokonaisvaltaisena lähestymistapana. Jotta työnantajabrändiä voi hallita, on löydettävä myös mittareita sen vaikutusten seuraamiseen. (2007, 5.) Täten myös rekrytointisuunnitelmalle on asetettava selkeät tavoitteet ja valittava mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Työnantajaku-  
van kehittymistä on seurattava jatkuvasti ja siitä saatavaa tietoa on hyödynnettävä käytännön toimenpiteissä. Suositeltavia mittareita ovat esimerkiksi työhakemusten määrä ja laatu (Österberg 2005, 85), työnantajan sijoittuminen houkuttelevimpien työnantajien listalla sekä ihmisille muodostuneen työnantajaku-  
van suhde tavoiteltuun työnantajaku-  
vaan (Öhnell 2011, hakupäivä 16.9.2011). Henkilöstön kokeman työnantajaku-  
van tuloksia voidaan mitata esimerkiksi joka kolmas vuosi toteutettavan GPSNordic-  
tutkimuksen yhteydessä. Tämän lisäksi vuosittain olisi suositeltavaa mitata työilmapiiriä ja työnantajaku-  
vaa organisaation itsensä toteuttaman tutkimuksen avulla. Työnantaja-  
ku-  
vaa olisi syytä mitata myös ulkoisesti esimerkiksi alan opiskelijoille suunnattavien kyselyiden avulla. Kyselyihin voitaisiin yhdistää Tukena Oy:n esittely opiskelijoille, jolloin samalla tehtäisiin organisaatiota tunnetummaksi.

Myös lähtevien työntekijöiden lähtöhaastatteluiden avulla voidaan kartoittaa työnantajakuvan tilaa. Organisaation kehittämisen ja työnantajaku-  
van hallinnan kannalta työsuh-  
teen päättyessä on aina suositeltavaa tehdä lähtöhaastattelu (Vaahtio 2005, 62; Österberg 2005, 71; Salojärvi 2009, 140; Surakka 2009, 138). Lähtöhaastatteluiden systemaattisuus ja niiden analysointi antavat organisaation johdolle tärkeää tietoa poislähdön syistä. Chambersin ym. (1998) mukaan ei riitä, että seurataan vain vaihtuvuuden astetta vaan on selvitettävä myös, ovatko poislähtijät työntekijöiden parhaimmistoa ja miksi he lähtevät. Jos poislähtijän olisi mahdollista antaa palautetta esimerkiksi sähköisesti, saat-  
taisi nousta esille tekijöitä, joita ei välttämättä tule esiin keskustelussa esimiehen kanssa.

Näin on etenkin silloin, jos poislähdön syitä ovat työilmapiiriin ja esimiestoimintaan liittyvät tekijät. (Surakka 2009, 138.) Haastattelussa voidaan kartoittaa myös henkilön näkemyksiä organisaatiosta, sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista. Kaikkiaan organisaation kannattaa suhtautua aina positiivisesti myös omasta aloitteestaan lähtijöihin, sillä näissä tilanteissa rakennetaan sekä yrityskuvaa että tulevaa suhdetta lähtijään: hän saattaa olla jossakin vaiheessa esimerkiksi organisaation asiakas, kumppani tai ehkäpä joskus jälleen työnhakija. (Salojärvi 2009, 140-141.) Kleiman (2011, hakupäivä 15.6.2011) mainitsee tutkimuksen, jonka mukaan 20-25 prosenttia pois lähteneistä työntekijöistä palaa joskus takaisin samaan työpaikkaan.

Backhaus ja Tikoo ovat luoneet brändipääoman teoriaan perustuen viitekehyksen työnantajabrändäykselle. Kuvion 2 viitekehyksen mukaan työnantajabrändäys luo kaksi pääasiallista etua – brändimielleyhtymän ja brändiuskollisuuden. Työnantajabrändin mielleyhtymä muokkaa työnantajakuvaa, joka puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen suhteessa potentiaaliin työntekijöihin. Työnantajabrändäys vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja organisaation identiteettiin, jotka puolestaan edistävät työnantajabrändiuskollisuutta eli sitoutumista. Sitoutuminen taas johtaa työntekijöiden suurempaan tuottavuuteen. Organisaatiokulttuuri myös vastavuoroisesti vaikuttaa työnantajabrändiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 504 – 505.)



KUVIO 2. Työnantaja brändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Housleyn (2007) työnantajakuva määritelmässä työnantajakuva muodostuu organisaation työntekijöiden kokemasta todellisuudesta, julkisuuskuvasta ja näiden vertaamisesta omiin arvoihin ja tavoitteisiin. Edellisessä kuviossa voidaan siis vetää yhteys myös organisaation identiteetistä ja organisaatiokulttuurista työnantajakuvaan. Työnantajabrändäys vaikuttaa työnantajakuvaan siis kahdesta suunnasta sekä työnantajabrändiviestinnän että organisaation työntekijöiden kokeman todellisuuden kautta.

Brändiuskollisuudella on kaksi ulottuvuutta – käyttäytymiseen liittyvä ulottuvuus, joka kuvaa kuluttajan halukkuutta hankkia tuote tai palvelu uudelleen, ja asenteellinen ulottuvuus, joka kuvaa kuluttajan sitoutumisen tasoa kyseiseen brändiin (Chaudhuri & Holbrook 2001). Työnantajabrändiuskollisuudessa on kyse työntekijän sitoutumisesta työnantajaan. Työnantajabrändiuskollisuuden käyttäytymiseen liittyvä ulottuvuus liittyy organisaatiokulttuuriin ja asenteellinen ulottuvuus organisaation identiteettiin. Työnantajabrändiä käytetään usein organisaatiokulttuuriin ja organisaation identiteettiin vaikuttamiseen, mikä vuorostaan vaikuttaa työnantajabrändiuskollisuuteen. Backhausin ja Tikoon työnantajabrändäyksen mallissa työnantajabrändiuskollisuus vastaa sitoutumista organisaatioon. Heidän mukaansa työnantajabrändäys vahvistaa ja muokkaa organisaatiokulttuuria, ja organisaatiokulttuuri toimii työnantajabrändäyksen ja sitoutumisen välisen suhteen selittäjänä. (2004, 208-509.)

Organisaation identiteetti on sitoutumisen asenteellinen myötävaikuttaja. Organisaation identiteetti on työntekijöiden kognitiivinen kuva organisaatiosta. Se voidaan ymmärtää yhteisenä käsityksenä siitä, millainen organisaatio on ryhmänä. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.) Ihmiset samaistuvat organisaatioonsa, jos organisaation identiteetti on heidän mielestään houkutteleva tai ainutlaatuinen. Lisäksi mitä positiivisempi on identiteetti sitä enemmän se nostaa itsetuntoa, ja sen seurauksena työntekijät samaistuvat yhä enemmän organisaatioon. (Dutton, Dukerich & Harquail 1994.) Backhausin ja Tikoon mukaan työnantajabrändäys vahvistaa organisaation identiteettiä ja identiteetti toimii myös työnantajabrändäyksen ja sitoutumisen välisen suhteen selittäjänä (2004, 510).

Sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän tuottavuuteen. Tyytyväisillä työntekijöillä on todettu olevan korkeampi suorituskyky (Backhaus & Tikoo 2004, 510). Yhdysvaltalaisen tavarataloketju Searsin kokemus osoittaa, miten työnantajabrändin luominen johtaa työntekijöiden parempiin asenteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat parem-

paan asiakastyytyvyyteen ja tuottoihin. Sears on onnistunut mitatusti osoittamaan työnantajabrändäyksen tehokkuuteen. (Rucci, Kirn & Quinn 1998.)

Brändin kyky välittää symbolisia etuja potentiaalisille työntekijöille tekee brändäyksestä erittäin hyödyllisen. Symbolisilla eduilla tarkoitetaan oletuksia organisaation maineesta ja vaikutusvallasta sekä oletusta sosiaalisesta hyväksynnästä, jonka työnhakija kuvittelee saavuttavansa työskennellessään kyseisessä organisaatiossa. Brändi voi siis välittää muitakin merkityksiä kuin vain aineellisia etuja, joita organisaatiossa työskenteleminen tarjoaa. Symboliset miellelyhtymät, käsitykset ja tunteet ovat merkittävässä roolissa ihmisen ajatusmaailmassa. Työnantajabrändäyksessä symboliset piirteet voivat kuvata organisaation ominaisuuksia, kuten innovatiivisuutta ja vaikutusvaltaa, joita potentiaaliset työnhakijat pitävät kiinnostavina tai houkuttelevina. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.) Lievens ja Highhouse (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että symbolisilla piirteillä on enemmän merkitystä kuin tehtäväkuvauksella ja palkalla sekä muilla eduilla organisaation houkuttelevuuden selittämisessä. Sosiaali- ja terveysalalla symboliset piirteet ovat erityisen tärkeitä, koska Backhausin ja Tikoon (2004, 506) mukaan niiden tärkeys kasvaa, kun käytännön eduissa (palkka, lomat, muut työsuhte-edut) ei ole juuriakaan eroavaisuuksia.

”Työnä hyvä elämä” –työnantajabrändin symbolisena etuna on mahdollisuus toteuttaa auttamisen haluaan ja tilaisuus tehdä työtä nykyisen yksilöllisyyttä korostavan lähestymistavan mukaisesti. Symbolisten etujen esiin tuomiseksi Tukena Oy:n työnantajabrändin viestinnässä on nostettava esille myös se, että Tukena Oy on omaisjärjestö taustainen toimija, jonka omistaa 100 %:sti Kehitysvammaisten Palvelusäätiö. Kehitysvammaisten Palvelusäätiö on voittoa tavoittelematon säätiö ja sen on perustanut 1992 Kehitysvammaisten Tukiliitto. Tukena Oy:n perimmäinen tarkoitus ei ole siis tuottaa voittoa omistajalleen vaan tarjota asiakkailleen yksilöllistä tukea hyvän elämän toteuttamiseen.

Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan sisäisen markkinoinnin avulla vaikuttaa tuottavuuteen henkilöstön sitoutumisen kautta ja ulkoisen markkinoinnin avulla vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana ihmisille muodostuvan työnantajakuvan kautta. Kun työnantajabrändäyksen mallin mukaan ollaan määritelty arvolupaus ”Työnä hyvä elämä” ja esitelty työnantajabrändäyksen

edut, esitellään seuraavassa alaluvussa maineen hallinnan mallin mukaiset keinot, joiden avulla työnantajakuva voidaan pyrkiä hallitsemaan.

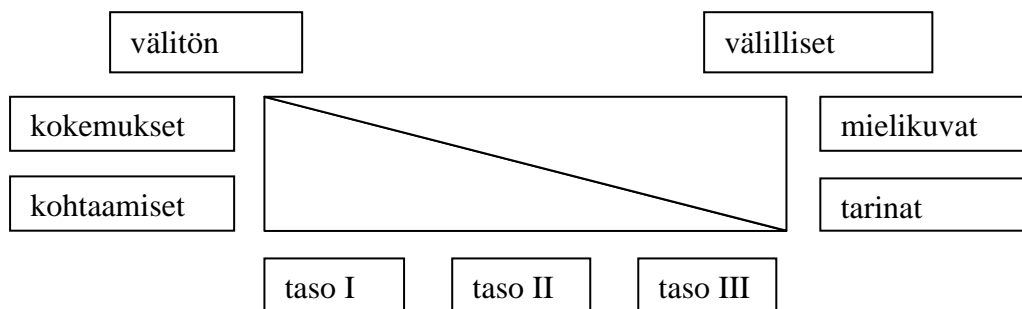
## **4.2 Maineen hallinta**

Aulan ja Heinosen (2011, 186) mukaan työnantajamainetta ei voi irrottaa muusta maineesta. Maine on sidosryhmien näkemys organisaatiosta ja se ohjaa organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta ja uskoa (Aula & Heinonen 2002, 23 – 26). Työnantajakuvan ja maineen hallinnassa onkin kyse pitkälti samoista asioista. Työnantajakuvan hallintaan on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota erikseen, koska monesti maineen hallinnassa mietitään enemmän asiakkaan näkökulmaa. Työnantajakuvan hallinnassa puolestaan mietitään asioita työntekijän näkökulmasta.

Maine ja työnantajakuva muodostuvat organisaatiosta kerrotuista arvottavista tarinnoista sekä organisaatiota tarkastelevien kokemuksista ja tulkinnoista (sama, 12). Sekä työnantajakuva että maine muodostuvat organisaation todellisen toiminnan pohjalta (Karvonen 1999, 49), josta kumpuavat yllä mainitut tarinat. Organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseen paitsi teoillaan, myös viestinnällään, kuitenkin niin että teot tulevat esiin. Kaiken pohjana on se, mitä oikeasti tapahtuu, ei se mitä kerrotaan. (Vaahio 2005, 60 – 61.) Maine ja työnantajakuva syntyy, kun organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Yksinkertaisen mallin mukaan mielikuvat muodostuvat, kun se, josta kuva muodostetaan, ja se, jolle kuva muodostuu, kohtaavat toisensa jossakin suhteessa tai ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa (Karvonen 1999, 51). Näihin kohtaamisiin eri osapuolet tuovat mukanaan arvonsa, kulttuurinsa, ennakkoluulonsa, tietonsa ja taitonsa (Aula & Heinonen 2011, 12). Kohtaamiset voidaan Aulan ja Heinosen (2002, 91 – 92) mukaan jakaa kolmeen tasoon sen mukaan, kuinka välittömiä tai välillisiä ne ovat.

Ensimmäisen tason kohtaamisia (ks. kuvio 3) ovat tilanteet, joissa organisaation edustajat kohtaavat sidosryhmän jäsenet henkilökohtaisesti. Työnantajakuvan osalta ensimmäisen tason kohtaamisia ovat esimerkiksi työntekijöiden kertomukset organisaatiosta tai työhaastattelut. Tämän tason kohtaamiset ovat maineen kannalta kaikkein vaativimpia ja epäonnistumiset niissä vaikuttavat negatiivisesti muihin kohtaamisiin. Toisen tason kohtaamisia ovat vuorovaikutustilanteet, joissa sidosryhmä kohtaa yrityksen tuot-

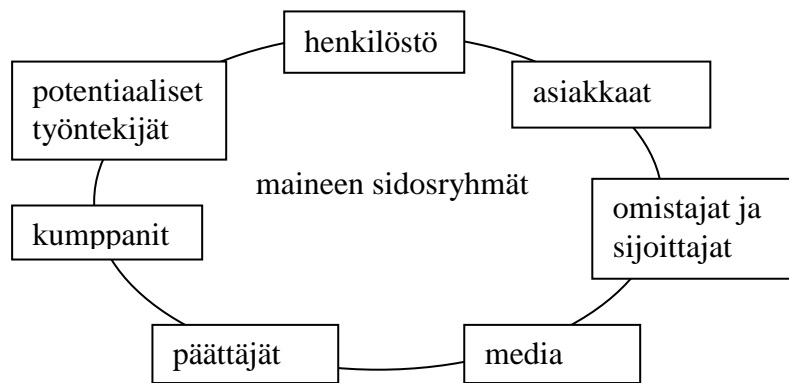
teen tai palvelun, mutta ei organisaation jäsentä henkilökohtaisesti. Tällaisiin kohtaami-  
siin liittyy työnantajakuva osalta esimerkiksi kokemus organisaation tarjoamien tuot-  
teiden tai palveluiden laadusta. Näissä kohtaamisissa on oleellista sisäinen kokemusten  
ja mielikuvien vaikutusprosessi, jossa maineella on yhä suurempi merkitys. Kolmannen  
tason kohtaamisissa yritys ei ole suoraan läsnä. Näitä ovat esimerkiksi sanomalehtiar-  
tikelit, uutiset, mainokset, asiakaslehdet ja ihmisten väliset keskustelut yrityksestä.  
Kolmannen tason kohtaamisissa tarinat nousevat päärooliin. (Aula & Heinonen 2002,  
91 – 92.)



*KUVIO 3. Maineen rakentumisen kolme kohtaamisen tasoa (Aula & Heinonen 2002, 91 – 92)*

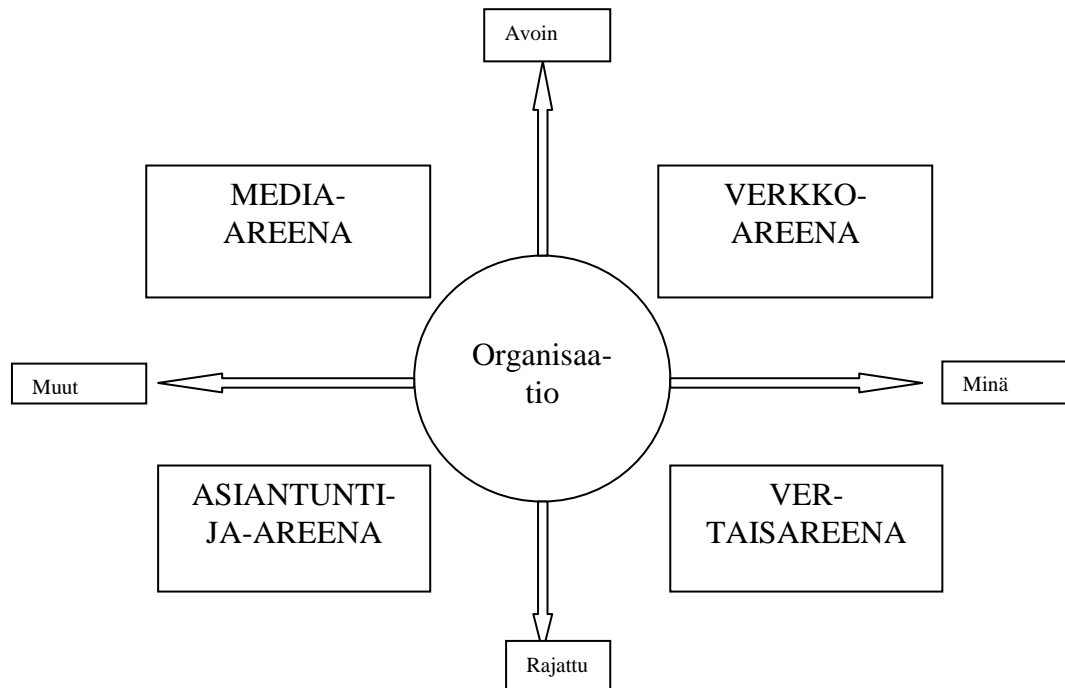
Ensimmäisen tason kohtaamisissa maineen rakentuminen nojaa enemmän kokemuksiin kuin toisen tason kohtaamisissa. Kolmannen tason kohtaamisia ohjaavat pitkälti tarinat ja mielikuvat. Organisaatioiden tulisi tunnistaa kaikkien näiden kohtaamisten merkitys eri sidosryhmissä. (Aula & Heinonen 2002, 92.) Koska työnantajakuva muodostuu useista tekijöistä, on sen kannalta otettava huomioon samat sidosryhmät kuin yrityksen maineenkin kannalta. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4 on maineen vuorovaikutussuhteiden keskeiset sidosryhmät. Ei siis riitä, että keskitytään nykyisiin ja potentiaaliin työntekijöihin vaan on huomattava, että työnantajakuva muodostumiseen vaikuttaa kaikki organisaation toiminta ja kaikkien eri sidosryhmien kokemukset ja mielikuvat organisaatiosta.





*KUVIO 4. Maineen vuorovaikutussuhteiden keskeiset sidosryhmät (Aula & Heinonen 2002, 217)*

Maine rakentuu aina julkisuudessa. Julkisuus ei ole yhtä kuin media vaan sillä on neljä eri areenaa, joista median ulkopuoliset areenat ovat kasvattaneet merkitystään viime aikoina. Mainejulkisuuden areenat voidaan hahmottaa kahden eri ulottuvuuden kautta. Kuviossa 5 vaaka-akseli kuvaa sitä, kuka tuottaa sisällön ja määrittää puheenaiheet (Muut – Minä). pystyakselilla kuvataan, onko areena avoin vai rajataanko pääsy jollain tavoin (Avoin – Rajattu). Media-areenalla ovat esimerkiksi lehdistö, verkkoareenalla sosiaalinen media, asiantuntija-areenalla voidaan käydä ammattiseminaareissa ja vertaisareenalla käydään useimmiten kahdenkeskisiä keskusteluja. (Aula & Heinonen 2011, 81 – 82.) Nämä kaikki julkisuuden areenat on otettava huomioon myös työnantajakuvan hallinnassa.



KUVIO 5. Mainejulkisuuden areenat (Aula & Heinonen 2011, 81)

Media-areenalla toimivat lähinnä lehdistö, radio ja televisio. Eri medioille Tukena Oy voisi tarjota mielenkiintoisia jutun aiheita sekä toiminnastaan yleensä että etenkin toiminnastaan työnantajana. Esimerkiksi tämän luvun lopussa esiteltävää kummikoulutoimintaa voidaan tarjota paikallislehtien tai –radioasemien jutun aiheeksi. Tunnettavuutta ja houkuttelevuutta alan opiskelijoiden ja ammattilaisten keskuudessa voidaan lisätä myös asiakkaan yksilöllisyyttä ja kunnioitusta korostavien lehtijuttujen avulla. Median uutisointia ei pysty täysin hallitsemaan, mutta median parissa olisi hyvä olla yhteyshenkilöitä, joille organisaatio voi esittää jutun aiheita. Ilmoittelu mediassa puolestaan on asia, jota organisaatio voi hallita. Uusi työnantajabrändi ”Työnä hyvä elämä” tulee tulla esille kaikissa työpaikkailmoituksissa ja muussa työnhakijoille suunnattavassa ilmoittelussa. Uusi työnantajabrändi ja siihen liittyvä uudenlainen ote rekrytointiin voi toimia myös jutun aiheena medialle.

Verkkoareenalla oleva sosiaalinen media on monille organisaatioille melko uusi ja osin tuntematon areena. Osa on jo mukana sosiaalisessa mediassa tavalla tai toisella ja osa vielä miettii, pitäisikö heidän olla mukana vai ei. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulisi ottaa huomioon, että opiskelijat ryhmähaastattelussaan olivat ehdottomasti sitä mieltä, että tämän alan yritysten ei kannata olla facebookissa. Heidän mukaansa ”*maine koko paikasta*” ja ”*se tuntuis jotenkin epätoivoselta*”. Heidän mielestään sosiaa-

linen media on *"vapaa-aika juttu ainakin itelle"* ja työyhteisöjen tuleminen mukaan *"on jotenkin vähän tungettelevaa"*. Sosiaalisen median sijasta organisaatioiden tulisi panostaa verkkoareenalla omien internet-sivujensa kehittämiseen, koska nuorille netti on *"kuitenkin nykyään niin joka päivänen"* asia. Opiskelijoiden mielestä alan yritysten nettisivuilla tulisi olla nykyistä enemmän käytännön tietoja organisaation toiminnasta. Opiskelijoita kiinnostaa, *"kuinka paljon siellä on asiakkaita, ja minkätasosia, minkälaiset tilat on ja jotakin päiväohjelmaa ja semmosta"*.

Verkkoareenaa huomattavasti tärkeämpää opiskelijamarkkinoinnissa on panostaa oppilaitosyhteistyöhön, koska haastateltujen opiskelijoiden mukaan parhaiten alan toimijat pääsevät esille tarjoamalla työharjoittelupaikkoja, tulemalla koululle esittelemään toimintaansa sekä tiedottamalla itsestään koulun ilmoitustaululla. Nämä toiminnot sijoittuvat Aulan ja Heinosen (2001, 81) jaottelussa asiantuntija- ja vertaisareenoille. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla iso osa työntekijöistä työskentelee kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. Yksityisten alojen toimijoiden on saatava tunnettuutta alan opiskelijoiden keskuudessa, jotta heidät huomioidaan potentiaalisina työnantajina. Koska sosiaali- ja terveydenhuoltoalan opiskelijat suorittavat käytännön harjoittelujaksot tulevilla työpaikoillaan, on lähes jokaisella alan työntekijällä mahdollisuus oman alansa asiantuntijana toimia rekrytoinnin hyväksi ja vaikuttaa käytännön harjoittelujaksoilla opiskelijoihin, joista tulee mahdollisesti tulevaisuudessa heidän työtovereitaan (Surakka 2009, 56). Harjoittelujaksot toimivat myös loistavana tilaisuutena perehdyttää opiskelijoita organisaation toimintaan ja tutustua heihin paremmin. Monesti opiskelijat tulevat harjoittelun jälkeen tekemään samoihin organisaatioihin sijaisuuksia ja mahdollisesti jopa vakituisiksi työntekijöiksi. Tutun työntekijän rekrytointi on organisaatiolle melko vaivatonta ja turvallista. He tietävät jo harjoittelun perusteella, minkälainen työntekijä kyseinen henkilö on. Myös Tukena Oy:ssä monet harjoittelijat tulevat myöhemmin tarvittaessa tekemään taloon sijaisuuksia. Sijaisuuksia tehneet ovat puolestaan vahvoilla vakituksilla paikoilla täytettäessä, joten tilanne on hyödyllinen sekä työntekijälle että työnantajalle.

Työharjoittelu on myös oiva tilaisuus organisaatiolle hyvän työnantajakuvan rakentamiseen. Harjoittelulla on huomattavasti voimakkaampi vaikutus organisaation maineeseen kuin esimerkiksi opiskelijoille suunnatulla lehtijutulla tai mainoksella (Aula & Heinonen 2011, 186). Opiskelijoiden ryhmähaastattelun perusteella työharjoittelujaksot ovat ehdottomasti tärkein keino työnantajakuvan hallintaan, koska niiden perusteella tietyn-

lainen työnantajakuva muodostuu koko luokalle toisille jaettujen kertomusten perusteella. Opiskelijoiden mukaan *”sitä jotenkin luottaakin siihen ihmisen mielipiteeseen, vaikka ei tiä, vaikka se on vain sen mielipide”*. Opiskelijat myös luottavat työharjoittelusta saatuun työnantajakuvaan, koska *”työharjoittelussa on kyllä sekin hyvä puoli, että näkee vähän pitemmän ajan, ku jos yhen päivän käy jossain, niin emmä tiä minkälaisen kuvan sitä sitte saa, se on vähä semmosta, kaikki laitettu hienosti ja keitetty kahavit”*. Opiskelijoiden työharjoittelun aikana saama positiivinen tai negatiivinen mielikuva leviää tehokkaasti koko luokalle ja samalla myös opettajat keräävät tätä tietoa. Useimmat Tukena Oy:n työntekijöistäkin kertoivat, että he olivat aikanaan tulleet työyksikköön harjoitteluun juuri opettajan suosituksesta. Etenkin toisella tutkituista yksiköistä oli erittäin hyvä maine työharjoittelupaikkana alueen oppilaitoksessa.

Oppilaitosyhteistyöhön olisi ohjattava enemmän resursseja, koska sen kautta organisaation hyvä työnantajakuva leviää tehokkaasti. Tukena Oy:n jokaisen työyksikön tulisi valita itselleen kummikoulu, jonka kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Kummikouluksi on hyvä valita lähin alan oppilaitos, koska opiskelijat tulevat organisaatioon valmistuttuaan töihin sitä todennäköisemmin mitä lähempänä organisaatio on heidän asuinpaikaansa. Toimiva käytäntö voisi olla se, että kummikoulussa käydään esittelemässä Tukena Oy:tä ja sen toimintaa heti opintojen alussa sekä valmistumisvaiheessa oleville opiskelijoille. Opintojen alussa esittely toisi Tukena Oy:n opiskelijoiden tietoisuuteen mahdollisena harjoittelupaikkana. Valmistumisvaiheessa oleville Tukena Oy esittäytyisi tulevaisuuden työpaikkana. Tärkeää on valita koulusta yhteyshenkilö, joka kävisi myös paikan päällä tutustumassa yksikön toimintaan. Opettajalla on merkittävä rooli harjoittelupaikkojen suosittelijana. Harjoittelupaikkoja tulee tarjota opiskelijoille mahdollisimman paljon ja harjoitteluvaiheen monipuolisuudesta on pidettävä huolta, jotta opiskelijoille muodostuu hyvä kuva organisaatiosta ja siellä tehtävästä työstä.

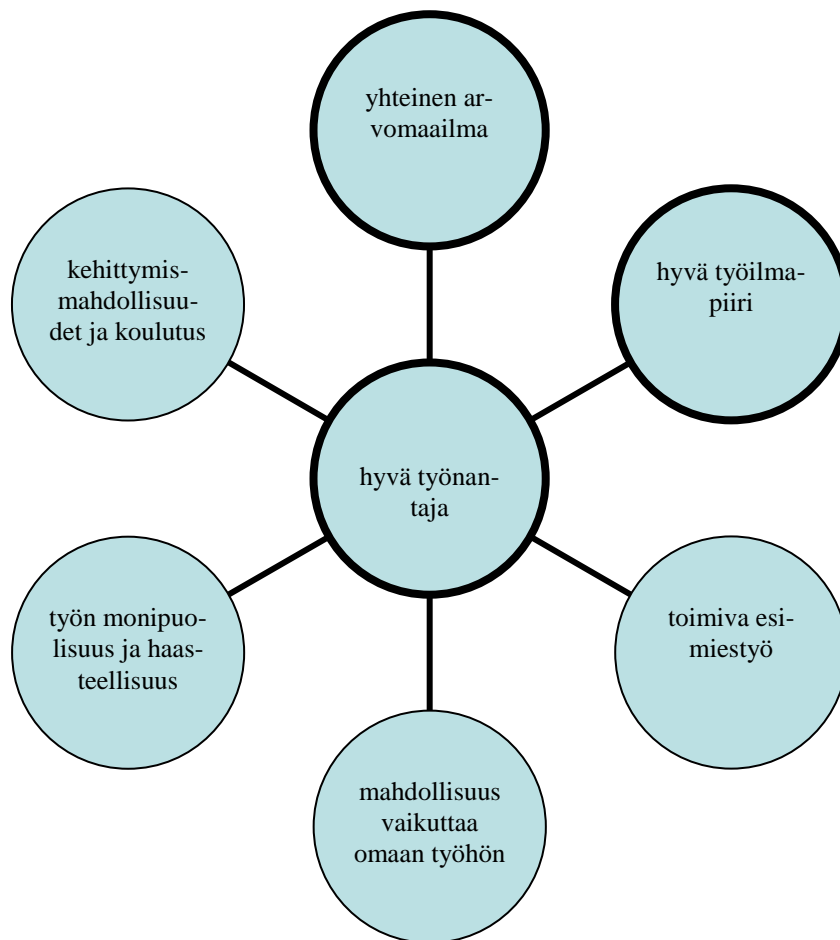
## 5 TULOKSET

Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli KVPS Tukena Oy, joka on valtakunnallinen kehitysvammaista tai erityistä tukea tarvitsevaa ihmistä ja hänen läheisiään auttavien ja tukevien palveluiden tuottaja ja kehittäjä. Tukena Oy:n työyksiköissä järjestetään pääasiassa asumispalveluita ja päivätoimintaa. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia ja kehittää toimeksiantajaorganisaation työnantajakuva ja tukea sitä kautta tehokasta rekrytointia. Housley (2007, 16) mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa organisaation identiteetti eli työntekijöiden kokema todellisuus organisaatiossa, imago eli potentiaalisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet suhteessa koettuun organisaation maineeseen sekä julkisuuskuva, jonka muodostamiseen organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässään. Voimakkain työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä on todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti (Aula & Heinonen 2002, 108 – 109; Salojärvi 2009 125 – 126), joten tutkin teemahaastattelujen avulla, millaisena työnantajana organisaation jäsenet kokevat Tukena Oy:n. Opiskelijoiden ryhmähaastattelun avulla tutkin, millaiset ovat heidän arvonsa ja tavoitteensa työn suhteen ja mitä opiskelijat odottavat tulevalta työnantajaltaan. Työnantajakuvan ja rekrytoinnin kehittämisehdotukset pohjautuvat edellä mainittujen teema- ja ryhmähaastatteluiden tuloksiin ja ne laadittiin työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan malleihin perustuen.

### 5.1 Työntekijöille tärkeintä yhteiset arvot

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkin teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla, millaisena työnantajana työntekijät kokevat KVPS Tukena Oy:n. Tämä oli tärkein tutkimuskysymys sen perusteella, että työnantajakuvaan vaikuttaa voimakkaimmin organisaation koettu todellisuus. Tukena Oy:n työntekijät kokivat organisaation mieluisaksi ja houkuttelevaksi työpaikaksi ja monet vertasivat organisaatiota muihin työnantajiin todistellakseen työyhteisönsä paremmuutta. Haastatteluaineiston luokittelun avulla määrittelin, mistä tekijöistä koettu mieluisuus ja houkuttelevuus muodostui. Pelkkä luokittelu ei kuitenkaan riitä kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseen, joten ymmärtääkseni paremmin työntekijöiden kokemusmaailmaa, analysoin myös haastatte-

luista löytyviä erilaisia tarinoita. Analyysin perusteella merkittävimmät tekijät, joiden perusteella Tukena Oy koettiin hyvänä työnantajana näkyvät kuviossa 6.



*KUVIO 6. Tukena Oy:n vahvuudet työnantajana*

Työntekijöiden kokemuksen mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä, joiden ansiosta Tukena Oy on hyvä työyhteisö, on organisaation vahva arvopohja, joka on yhteneväinen työntekijöiden omien arvojen kanssa. Työyhteisössä puhutaan paljon arvoista ja siitä, mitä ne tarkoittavat käytännössä. Monikaan haastatelluista ei osannut arvoja nimetä luettelonomaisesti, mutta jokainen haastateltu osasi kuvailla, millaisia organisaation arvot ovat ja miten ne näkyvät arkipäivässä. Tämä kuvasti mielestäni hyvin sitä, että organisaation tärkeimmät arvot elävät työyhteisössä eivätkä ne ole vain listaus esimiehen huoneen seinällä.

Organisaation tärkein arvo on ihmisen kunnioitus, jonka ohjaamana koko toimintaa pyritään rakentamaan osallisuuden ja yksilöllisyyden pohjalta. Tämä arvo oli selkeästi myös tärkein työntekijöille ja Virtasen (2005) mukaan ihmisen kunnioitus onkin keskeinen organisaatiokulttuuria muokkaava tekijä. Ihmisen kunnioituksen arvon toteuttaminen vaikuttaisikin olevan merkittävin Tukena Oy:n organisaatiokulttuuria määrittävä tekijä. Ihmisen kunnioitus tuli haastattelupuheessa esille sekä suhteessa asiakkaisiin että työkavereihin. Erityisesti suhteessa asiakkaisiin ihmisen kunnioitus oli arvo, joka työntekijöiden kokemuksen mukaan erottaa organisaation positiivisesti muista työnantajista ja sitouttaa heidät organisaatioon. Näkisin tämän liittyvän siihen, että suurin osa sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä on hakeutunut alalle auttamisen halun vuoksi (Surakka 2009, 22) ja he haluavat kohdata asiakkaansa yksilöinä. Osallisuutta ja yksilöllisyyttä korostavassa työyhteisössä työntekijät pystyvät siis työskentelemään paremmin omien arvojensa mukaisesti.

Haastattelupuheesta löytyi useita tarinoita ihmisen kunnioittamisen –arvon toteutumisesta. Useimmiten tarinoissa esiintyi ajatus siitä, miten yksilöllisyyttä pyritään tuomaan esille tekemällä työyksiköistä asiakkaille oma koti. Kuvailuja kodin luomisesta esiintyi viidessä haastattelussa kahdeksasta.

*Meille on tullu kaks muuttanu laitoksesta todella pitkällä yli 40 vuoden laitos-taustalla -- ja se tavallaan se heiän oman näkösensä elämä ja oman näkösensä kodin luominen, minkä kanssa on nyt tehty tosi paljo töitä. Ja sitten kun ne nyt alkaa näkymään ne tuloksetki, että miten niinku miten palkitsevaa se on. Niin kyllähän se näkyy tässä arjessa, kuinka on laitettu huoneesta oman näköistä kotia ja kuinka on mietitty et, mikä se on se oman näkönen työ ja mikä on mielekäästä ja mitä ne on ne asiat, mistä ihminen oikeesti nauttii ja kuinka tärkeitä juttuja ne voi olla. Toiselle se on sitä, että vitsi ku mä pääsen pari kertaa kuukauessa käymään sen kaupunkireissun ja joskus käydään keilaamassa ja se että -- kuinka ne voi olla isoja juttuja. Sitä ei oikein osaa mieltää, että ku niitä ei oo aikasemmin siinä elämässä ollu ja kuinka ne yhtäkkiä siihen 40 eletyn vuen jälkeen ku ne tulee, niin kyllä siinä niinku siitä saa niinku itelleen niin paljo sitä palautetta ja sitä palkitsevuutta, että se aiva ihanaa ja kuinka siinä se yksilölähtöisyys just tulee.*

Toisessa tutkituista työyksiköissä jokaisessa neljässä haastattelussa esiintyi kuvailuja kodin luomisesta asiakkaalle. Toisessa työyksikössä kuvailua kodista löytyi vain yhdestä haastattelusta ja siinäkin asiaa sivuttiin hyvin lyhyesti. Mahdollisesti kyseessä voi olla eroavaisuus organisaatiokulttuurissa. Ehkä työyksikössä, jossa oli monia kuvailuja kodin luomisesta, keskustellaan tästä asiasta enemmän ja sitä painotetaan yksikön johta-

jan ja työntekijöiden toimesta. Mahdollista on myös, että tähän yksikköön on lähiaikoina tullut enemmän uusia asiakkaita, joille koti on pitänyt luoda. Vastaavasti voi olla, että työyksikössä, jossa ei kodin luomista kuvailtu, on ollut samat asiakkaat pidemmän aikaa, jolloin aihe ei ole ollut enää ajankohtainen. Molemmissa työyksiköissä minulle kyllä esiteltiin asiakkaiden omia huoneita ja kerrottiin, miten niistä huoneista näkyy kenen koteja ne ovat.

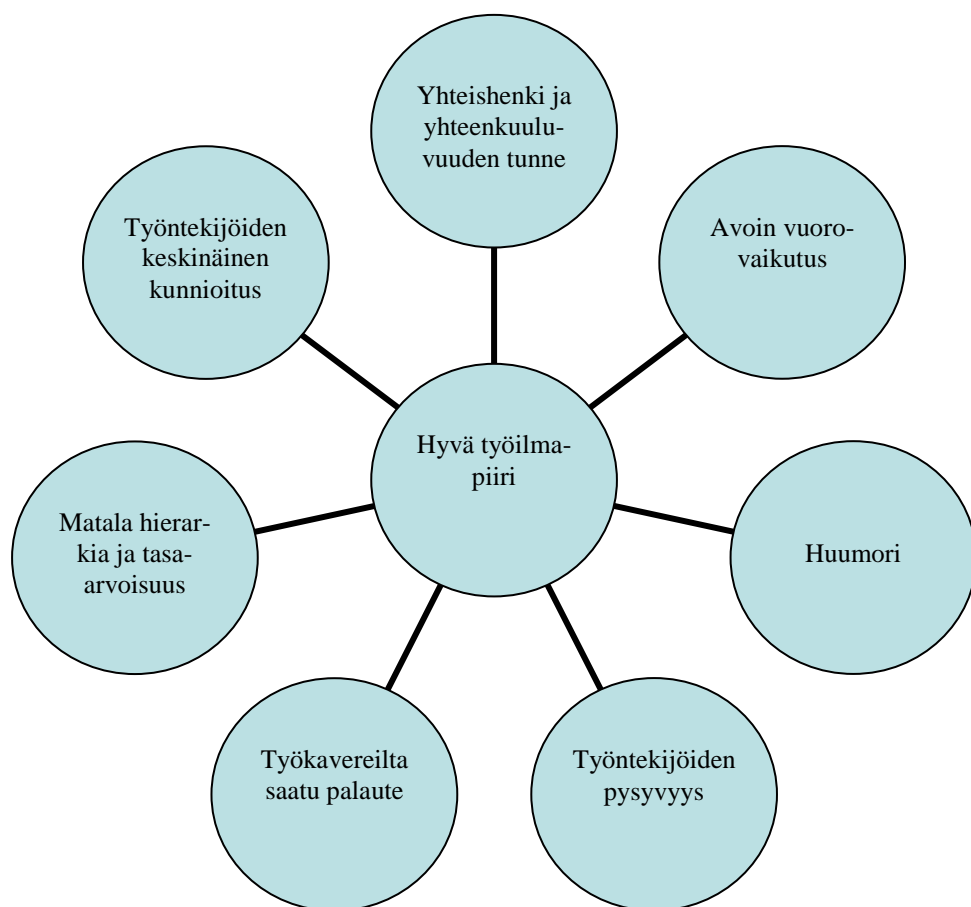
Toinen useasti haastattelupuheessa esiintynyt organisaation arvo oli tuloksellisuus. Tuloksellisuuden työntekijät kokivat, etenkin toisessa tutkituista työyksiköistä, hyvin risti-riitaisena arvona, jonka koettiin jopa uhkaavan ihmisen kunnioituksen –arvon toteuttamista. Tuloksellisuus yhdistettiin haastatteluissa poikkeuksetta taloudelliseen toimintaan, vaikka organisaation arvojen määrittelyssä sen kerrotaan olevan myös asiakkaiden unelmien todeksi tekemistä. Sisäisessä viestinnässä olisikin syytä painottaa myös tätä puolta kyseisestä arvosta ja sitä, että tuloksellisuus ei ole ihmisen kunnioituksen –arvon vastakohta vaan sen on tarkoitus taata toiminnan jatkuvuus. Merkille pantavaa oli myös se, että kun toisessa työyksikössä tuloksellisuus koettiin negatiivisena asiana, koettiin se toisessa yksikössä puolestaan itsestään selvänä nykypäivän vaatimuksena, joka ei uhkaa muiden arvojen toteuttamista. Tämä eroavaisuus työyksiköjen välillä saattaa olla selittävissä yksikön johtajien tuloksellisuuteen liittyvän puheen kautta. Organisaation johdon onkin syytä keskustella kaikkien esimiesten kanssa siitä, missä suhteessa tuloksellisuus on muihin arvoihin verrattuna ja miten tuloksellisuudesta keskustellaan työntekijöiden kanssa.

Tuloksellisuuden vaatimuksen pidempi aikaiset työntekijät kokivat tulleen esille vasta organisaatiomuutoksen myötä, kun KVPS Tukena Oy eriytettiin Kehitysvammaisten Palvelusäätiöstä omaksi yhtiökseen vuonna 2005, vaikka Kehitysvammaisten Palvelusäätiön kirjatut arvot ovat täsmälleen samat kuin Tukena Oy:n arvot. Erään haastateltavan mukaan *”aina oli puhuttu siitä, ettei tarvi olla sellanen voittoa tuottava yritys -- niin jotenkin siinä muuttu, että kaikki tiukkeni, että pitää jäädä sitä voittoa.”* Pidempi aikaisten työntekijöiden kokemana organisaatiomuutoskin saattaa osaltaan selittää työyksiköiden välillä havaittavaa eroa tuloksellisuuteen suhtautumisessa. Negatiivisen suhtautumisen omaavassa yksikössä haastatelluista useampi on kokenut organisaatiomuutoksen, kun taas tuloksellisuutta neutraalina asiana pitävässä työyksikössä kukaan haastatelluista ei ollut työskennellyt organisaatiossa vielä muutoksen aikana.



Arvojen lisäksi toinen erittäin tärkeä positiivinen tekijä Tukena Oy:ssä on hyvä työilmapiiri. Haastatellut työntekijät kokivat organisaation työilmapiirin erittäin hyväksi. Myös toukokuussa 2009 tehdyssä QPS-Nordic-kyselyssä Tukena Oy:n työilmapiiri koettiin vertailuaineistoa paremmaksi (Tukena Oy 2009). Hyvä työilmapiiri on yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä (Surakka 2009, 107), joten hyvän työilmapiirin säilyttämiseen on syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota.

Hyvä työilmapiiri koostuu ihmisten välisistä suhteista ja niiden toimivuudesta. Vaikka esimiehellä on sen luomisessa merkittävä rooli, vaikuttaa jokainen työntekijä siihen myös omalla toiminnallaan. Haastattelujen perusteella hyvä työilmapiiri koostuu kuvion 7 mukaisista osatekijöistä, joihin esimiehenkin tulee kiinnittää huomiota ja luoda niille edellytyksiä.



KUVIO 7. Hyvän työilmapiirin osatekijät

Hyvää työilmapiiriä koskevassa haastattelupuheessa tuli usein esille yhteenkuuluvuuden tunne sekä kerrottuna että puheesta aistittavana. Työyhteisöstä puhuttiin paljon muodossa ja usein käytettiin sanaa porukka. Haastattelupuheesta oli myös nähtävissä yhteenkuuluvuuden tunteen kasvaminen ajan myötä uuden työntekijän puhuessa minusta osana työyhteisöä ja pidempään organisaatiossa olleen puhuessa meistä työyhteisönä. Tukena Oy:n työyhteisö koettiin avoimena sekä vanhojen että uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tärkeiksi yhteenkuuluvuutta lisääviksi tekijöiksi haastatellut kokivat yhteiset tapahtumat, juhlat ja virkistyspäivät. Niiden merkitys hyvän työilmapiirin luojina ja vahvistajina on syytä pitää mielessä taloudellisesti tiukkoinakin aikoina. Vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta heijastivat myös kertomukset siitä, miten työkaverit huomioivat toisiaan pitkien poissaolojenkin aikana.

Hyvään työilmapiiriin kuuluu myös avoin vuorovaikutus (Virtanen 2005, 215; Surakka 2009, 24). Tukena Oy:ssä haastatellut kokivat olevan ”*puhumisen kulttuurin*”, jossa hankalistakin asioista pystytään keskustelemaan avoimesti. Avoimeen vuorovaikutukseen läheisesti liittyy myös huumori, jonka monet haastatellut nostivat esille tärkeänä hyvän työilmapiirin osatekijänä. Huumori ja nauru ovatkin keinoja, joilla ihmiset pitävät sosiaalisesti hyvää ilmapiiriä yllä.

Edellään avoimeen vuorovaikutukseen voidaan liittää työkavereilta saatu palaute, jonka monet haastatellut kokivat voimavaraksi työssään. Monet haastatellut kokivat, että Tukena Oy:ssä työkaverit antavat mukavasti palautetta, mutta lähes kaikkien mielestä sitä voisi antaa enemmänkin. Esimiesten kannattaakin jatkossa rohkaista työntekijöitä yhä enemmän keskinäisen positiivisen palautteen antamiseen, koska hyvin tehdyn työn tai positiivisen asenteen huomioiminen kohottaa työmotivaatiota ja saa sekä positiivisen palautteen antajan että saajan paremmalle mielelle. Palutteen antaminen liittyy myös työntekijöiden keskinäiseen kunnioitukseen. Haastateltavien kokemuksen mukaan Tukena Oy:ssä työyhteisön jäsenet kunnioittavat toisiaan ja se ilmenee toisten auttamisena, yksityisyyden kunnioittamisena, anteeksi pyytämisenä ja kiitoksen sanomisena eli toisten huomioimisena. Muutamat haastateltavat arvioivat Tukena Oy:n hyvän työilmapiirin yhtenä osatekijänä olevan myös pienen vaihtuvuuden. Samalla pientä vaihtuvuutta pidettiin merkinä mieluisasta työstä ja työyhteisöstä.

Matala hierarkia ja tasa-arvoisuus olivat myös tärkeitä hyvän työilmapiirin osatekijöitä. Yksikön johtajien koettiin olevan riittävän lähellä työntekijöitä, jolloin he ovat vahvasti läsnä joka päiväisessä työnteossa sekä helposti lähestyttävissä. Haastattelupuheessa tasa-arvoisuutta käsiteltiin suhteessa työsuhteen laatuun, ikään sekä työvuorojen jakautumiseen. Haastateltavat kokivat kaikkien työntekijöiden olevan samaa porukkaa ja tulevan kohdelluksi tasapuolisesti työsuhteen pituudesta ja työntekijän iästä riippumatta. Myös työvuorojen koettiin jakautuvan tasapuolisesti ja niiden suunnittelun olevan joustavaa, joten juurikaan kukaan haastateltavista ei kokenut kolmivuorotyötä negatiivisena asiana. Päinvastoin monet kertoivat pitävänsä kolmivuorotyöstä.

Yhteisen arvopohja ja hyvän työilmapiirin ohella haastatteluissa nousi esille toimivan esimiestyön tärkeys. Lähin esimies vaikuttaakin merkittävästi siihen, miten työntekijä kokee työn ja työyhteisön. Toimivaan esimiestyöhön viitattiin haastatteluissa useimmiten avoimeen vuorovaikutukseen liittyvän puheen kautta. Tutkituissa yksiköissä yksikön johtajan toimisto on samoissa tiloissa kuin itse toimintakin ja he kävivät useamman kerran päivässä kiertelemässä yksikössä. Tämän kaltainen läsnäolo joka päiväisessä työnteossa koettiin erittäin tärkeäksi ja se loi osaltaan tunnetta siitä, että esimies on helposti tavoitettavissa. Kaikki myös kokivat, että yksikön johtajan luo on helppo mennä puhumaan asiasta kuin asiasta ja hänellä on aina aikaa kuunnella työntekijöitä. Tämän perusteella suosittelisinkin, että jokaisessa Tukena Oy:n työyksikössä yksikön johtajan toimiston tulisi ehdottomasti sijaita samassa rakennuksessa muun toiminnan kanssa. Muuten avoin vuorovaikutus työyhteisössä jää heikommalle tasolle. Läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäksi tärkeänä koettiin esimiehiltä saatava palaute. Virtasen (2005, 65 – 70) mukaan työtehtävien suorittamisesta tulisikin saada välitöntä palautetta, koska palautteen saaminen liittyy työn tärkeäksi kokemiseen.

Vaikka vuorovaikutus työyksikön johtajien kanssa koettiin Tukena Oy:ssä hyväksi, ilmeni heikkouksia tiedottamisen osalta. Molemmista työyksiköissä on henkilöstöpalaveri kolmen viikon välein ja ainakin toisessa yksikössä sen lisäksi muitakin palavereja. Vaikka nämä palaverit koettiin erittäin tärkeiksi ja hyväksi, toivottiin niiden lisäksi vielä lisää panostamista tiedottamiseen, jotta kaikki tehdyt linjaukset ja päätökset tulevat varmasti kaikkien tietoon. Tiedon kulku onkin monessa työpaikassa ongelma ja sitä on jatkuvasti kehitettävä. On kuitenkin muistettava se, että myös työntekijä on vastuussa tiedon hakemisesta.

Tukena Oy koettiin hyvänä työpaikkana myös työn monipuolisuuden ja haasteellisuuden takia. Työ koettiin monipuoliseksi, koska jokainen päivä on erilainen. Erityisesti päivätoiminta koettiin mielekkäänä vastapainona perushoidolle. Myös jokaisen asiakkaan yksilöllisyys tuo monipuolisuutta työhön ja samalla se tuo työhön sopivasti haasteellisuutta. Jokaisen asiakkaan kohtaaminen yksilönä tuntui suorastaan inspiroivan työntekijöitä. Lähihoitajan koulutukseensa tyytyväiset työntekijät kokivat saavansa käyttää osaamistaan juuri asiakkaiden erilaisuuden huomioon ottamisen kautta, kun taas puolestaan sosionomiksi kouluttautuneet tai siihen tähtäävät halusivat voimakkaasti kehittää työtään ja koko työyhteisöä eteenpäin. Kaikki haastateltavat kokivat työnantajan järjestämän koulutuksen erittäin tärkeänä asiana. Lisäksi työn ohella omaehtoisia opintoja suorittaneet arvostivat työyksikön johtajan kiinnostusta opinnoista ja joustavuutta työvuorojen suunnittelussa. Organisaatiossa tulisikin tiedostaa jokaisen työntekijän tavoitteet työuran suhteen. Asiakkaiden erilaisuudesta haasteita hakevalle tulisi tarjota siihen liittyviä työtehtäviä sekä koulutusta ja oman työn sekä koko työyhteisön kehittämisestä haasteita hakevalle vastaavasti niihin liittyviä työtehtäviä ja koulutuksia. Tehokas urasuunnittelu onkin yksi keino rekrytoida ja saada työntekijät sitoutumaan organisaatioonsa (Surakka 2009, 89 – 91).

Haastatellut työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilöstön työssään kokema autonomia, osallistuminen päätöksentekoon sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja työskentelyyn ovatkin merkittäviä houkuttelevan työnantajan vetovoimatekijöitä (Surakka 2009, 28). QPSNordic-kyselyssä koko Tukena Oy:n tasolla kuitenkin yli 20 % koki voivansa vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan (Tukena Oy 2009). Tämä on melko huolestuttava tulos, koska vaikutusmahdollisuuksilla on tutkimuksissa todettu olevan yhteys työntekijän sitoutumiseen. Työtehtävien sisältö, suorittamistyyli ja aikataulutus vaihtelee työyksiköittäin yksikön johtajien johtamistyylin mukaisesti, joten olisi tärkeää tietää, missä yksikössä vaikuttamismahdollisuuksia koetaan olevan heikosti. Tällöin voitaisiin esimerkiksi mentoroinnin tai sisäisen benchmarkkauksen avulla ottaa oppia eri yksiköiden toimintatavoista.

Tukena Oy:n haastateltujen työntekijöiden kokemusten mukaan organisaation ehdottomat vahvuudet työnantajana ovat yhteinen arvopohja työntekijöiden omien arvojen

kanssa sekä hyvä työilmapiiri. Näiden lisäksi Tukena Oy:ssä koettiin olevan toimiva esimiestyö, monipuolinen ja haasteellinen työ, kehittymismahdollisuuksia ja koulutusta sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Kehittämiskohteina haastatteluissa tuli esille tiedottaminen sekä kiireen tunnun vähentäminen – joskin organisaation työntekijät kokivat henkilöstömitoituksen olevan moniin muihin alan organisaatioihin verrattuna hyvällä tasolla.

## **5.2 Valmistumassa olevia opiskelijoita motivoi raha**

Opiskelijoiden ja Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluja tulkittaessa on huomattavissa ero opiskelijoiden ja työelämässä jo olevien työasenteissa. Tukena Oy:n työntekijöiden haastatteluissa nousi selvästi esille arvojen merkitys eikä palkkausta nostettu lainkaan esille työnantajan houkuttelevuudesta keskusteltaessa. Opiskelijoille puolestaan ryhmähaastattelun perusteella rahalla on huomattavasti suurempi merkitys kuin arvoilla. Tämä ero selittyy varmasti suurimmaksi osaksi sillä, että raha on ulkoinen motiivi, jonka saavuttaminen motivoi silloin, kun sitä ei ole. Työelämässä vuosia olleelle palkka on jo itsestään selvyys ja motivaatio työhön tulee sisäisten motiivien kuten arvojen kautta. Opiskelijalla taas on hyvin pienet tulot, jolloin palkalla on siinä vaiheessa suuri merkitys ja jo sadan euron ero kuukausipalkassa voi määrittää sen, minkä työnantajan palvelukseen vastavalmistunut hakeutuu. Raha näytti myös olevan opiskelijoiden keskuudessa sosiaalisesti hyväksyttävämpi syy työnteolle kuin toisten auttamisesta saatava tyydytys. Auttamisen halun merkityksestä puhuttiin ”piilohyväänä olona” ikään kuin sen mainitsemista pitäisi jotenkin puolustella. Myös eräässä Tukena Oy:n työntekijän vastauksessa korostuu se näkökulma, että arvojen merkitys kasvaa työuran myötä.

*Jotenki tässä vaiheessa työhistoriaa niin se on ehkä vielä korostuu, että sitä on aika kriittinen sen suhteen, mitä sitä tekkee tuntuu, että on kuitenkin sillälailla niitä evvääitä sieltä matkan varrelta, että sitä on aika monenlaista nähäny, että sen oman linjansa on kuitenkin ehkä jo tavallaan luonu ja ne asiat jotka siihen omaan työhön vaikuttaa niin kyllä siellä ne arvot on.*

Arvoihin ja palkkaukseen liittyviä eroja lukuun ottamatta opiskelijat arvostivat työantajassa samoja asioita kuin Tukena Oy:n työntekijätkin. Opiskelijoiden mielestä työilmapiiri ratkaisee sen viihdyttääkö työpaikassa ja halutaanko siellä työskennellä pidempään. Opiskelijat määrittivät hyvää työilmapiiriä sillä, että ihmiset tulevat hyvin toi-

meen keskenään eikä energiaa kulu keskinäiseen nahisteluun. Henkilöstön suuren vaihtuvuuden opiskelijat kokivat kertovan ongelmista työyhteisössä. Opiskelijoille tärkeää oli myös tasapuolisuus työvuorojen jakautumisessa sekä tasa-arvoisuus eri ikäisten työntekijöiden kesken. Tasa-arvoisuuteen liittyen opiskelijat toivoivat esimiehen olevan samalla tasolla työntekijöiden kanssa ja välttävän muodollisuuksia, *”ettei se jakkupuku päällä istu missään toimistossa”*. Työntekijöiden kanssa he olivat samoilla linjoilla myös sen suhteen, että esimiehen on oltava helposti tavoitettavissa, ettei tarvitse *”olla oikeasti jollain vasaralla hakkaamas sinne oveen, että saa kuuluviin sen oman mielipiteen”*.

Opiskelijat kokivat vammaistyön olevan liian hoidollista ja yksitoikkoista, joten jo harjoitteluvaiheessa heille pitäisi antaa mahdollisimman monipuolisia työtehtäviä. Opiskelijat painottivat työn monipuolisuuden ohella työnantajan järjestämän runsaan koulutuksen sekä urakehitysmahdollisuuksien tärkeyttä työnantajan houkuttelevuuden kannalta. Monilla valmistumassa olevilla lähihoitajaopiskelijoilla oli jatkokoulutus suunnitelmia ja he halusivat suuntautua päivätoimintaan tai esimiestyöhön. Työnantajilla saattaakin olla enemmän vaikeuksia rekrytoida työntekijöitä perushoitotyöhön tulevaisuudessa, koska se ei ryhmähaastattelun perusteella kiinnosta moniakaan nuoria. Opiskelijoiden mielikuva perushoitotyöstä voidaan kuitenkin muokata työharjoittelun aikana. Jos he työharjoittelussa saisivat tehdä mahdollisimman monipuolista ja haasteellista työtä, voisivat he valmistuttuaankin kokea perushoitotyön mielekkäämpänä.

Opiskelijoille oli myös tärkeää, että tulevassa työpaikassa on riittävästi henkilöstöä, jotta kiire ei uhkaa omaa jaksamista. Enemmistöllä opiskelijoista oli sellainen käsitys, että yksityisellä työnantajalla on yleensä vähemmän työntekijöitä suhteessa asiakkaisiin kuin kunnallisella puolella. Työnantajien kannattaakin siis pitää huoli siitä, että heillä on riittävä henkilöstömitoitus ja mainita siitä myös rekrytointimateriaalissaan. Samaten palkanmaksun sujumisesta on maineen kannalta tärkeää huolehtia. Opiskelijat painottivat ryhmähaastattelussa, että työnantajalla pitää olla luotettava maine. Erityisesti palkanmaksuun liittyvät virheet ja viivästymiset vaikuttivat heidän mielestään organisaation luotettavuuteen.

Valmistumassa olevista opiskelijoista suurin osa ei halunnut vielä vakituista työsuhdetta. He haluavat mieluummin tutustua organisaatioon määräaikaisten työsuhteiden kautta

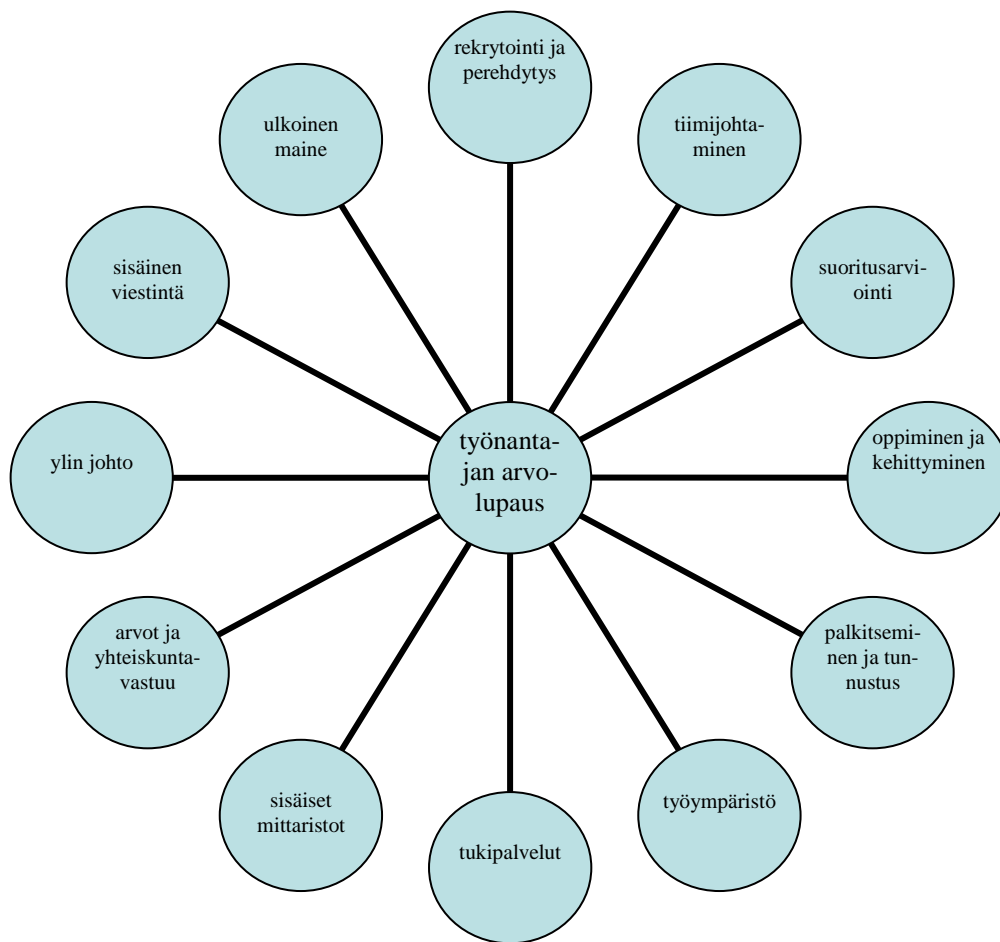
ja vasta todettuaan työnantajan ja työyhteisön hyväksi he ovat valmiita sitoutumaan vakituiseen työsuhteeseen. Tärkeimpänä kanavana eri organisaatioiden työnantajakuva muodostamisessa heillä toimii työharjoitteluiden myötä tulleet kokemukset sekä itse koettuina että opiskelukavereiden kertomana. Työnantajien on siis suhtauduttava työharjoittelijoihin tärkeimpinä markkinoijinaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tukena Oy:n työntekijöiden teemahaastatteluiden ja opiskelijoiden ryhmähaastattelun pohjalta oli hyvä lähteä kehittämään Tukena Oy:n työnantajakuvaa ja keinoja sen hallintaan. Tässä opinnäytetyössä kehittämis ehdotukset laadittiin työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan mallien avulla. Työnantajabrändäyksen mallin mukaisesti organisaatiolle laadittiin arvolupaus ”Työnä hyvä elämä” ja sen markkinointi suunnataan sekä sisäisesti organisaation työntekijöille että ulkoisesti potentiaalisille työntekijöille. Maineen hallinnan mallia käytettiin erilaisten markkinointitekojen ja –kanavien määrittelyyn, joiden käyttöä suunniteltiin sitten haastattelujen tulosten perusteella.

Arvolupaus ”Työnä hyvä elämä” kuvastaa hyvin haastateltujen työntekijöiden mielikuvaa Tukena Oy:stä työnantajana, jossa tulivat esille vahvimmin yhteinen arvopohja ja hyvä työilmapiiri. Arvolupaus kuvaa sekä organisaation perustehtävää eli asiakkaiden hyvän elämän mahdollistamista että hyvää työilmapiiriä, jonka kautta työ tuo voimavaroja myös työntekijöiden elämään. Arvolupauksen tulee näkyä läpi koko organisaation toiminnan. Seuraavalla sivulla kuviossa 8 on Barrowin ja Mosleyn (2005, 150) kirjasaan ”The employer brand” esittelemä kuvio siitä, millä kaikella on yhteys arvolupaukseen.





KUVIO 8. Työnantajabrändi tarjotin (Barrow & Mosley 2005, 150)

Työnantajan arvolutaukseen tiiviisti liittyvät tekijät ovat rekrytoinnista työympäristöön paikallisiin käytäntöihin liittyviä ja tukipalveluista ulkoiseen maineeseen laajempiin toimintaperiaatteisiin liittyviä. On mietittävä, miten arvolutaus näkyy jokaisessa osatekijässä.

Rekrytointiviestinnässä arvolutauksen on oltava vahvasti esillä ja myös rekrytointipäätöksen taustalla on oltava ajatus siitä, että organisaatioon ollaan hakemassa työntekijää, joka jakaa organisaation kanssa yhteisen arvomaailman ja luo osaltaan hyvää työilmapiiriä. Perehdytyksen aikana työntekijälle tuodaan näkyväksi se, mitä ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa työntekijän oikeuksina ja velvollisuuksina sekä, miten se näkyy organisaatiokulttuurissa. Jokaisen esimiehen on myös muistettava jatkuvasti omassa johtamisessaan tuoda arvolutaus eläväksi. Ihmisen kunnioituksen arvo on pidettävä aina ensimmäisenä ohjenuorana ja hyvän työilmapiirin syntymistä ja ylläpitämistä on edistettävä

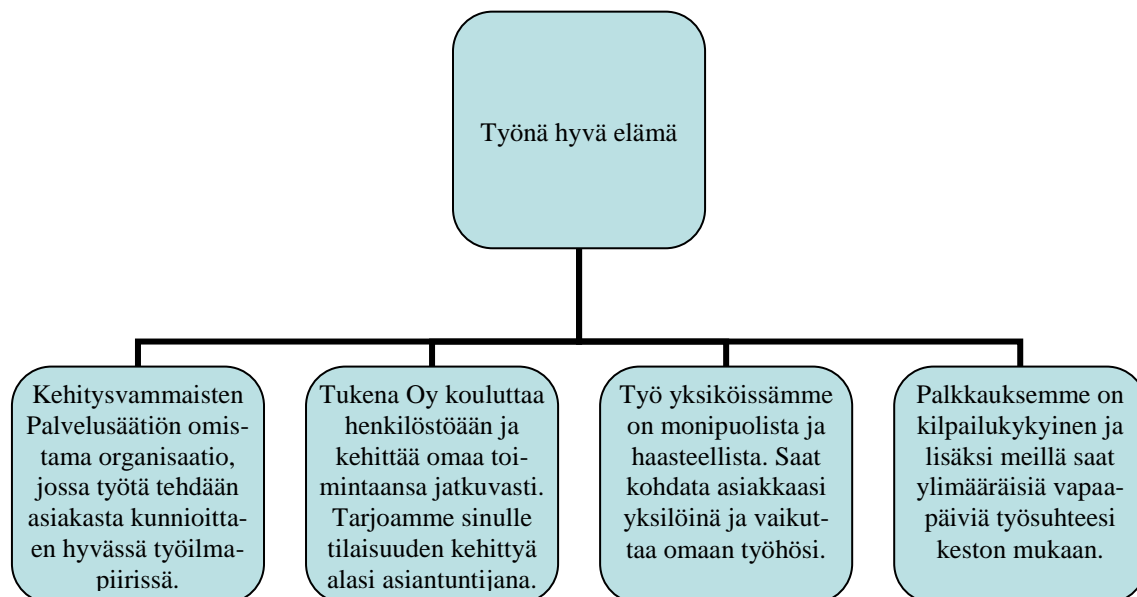
vä avoimen vuorovaikutuksen avulla. Suorituksenarvioinnin on perustuttava Tukena Oy:n arvoihin ja arvioinnissa on otettava huomioon erityisesti asiakkaan kunnioittaminen ja hyvän työilmapiirin edistäminen. Oppimisen ja kehittämisen osalta Tukena Oy:ssä jo toteutetaan paljon asiakkaan kunnioittamiseen liittyviä koulutuksia. Näiden ohella olisi syytä tukea koulutusten ja yhteisten tapahtumien avulla myös hyvän työilmapiirin kehittymistä. Palkitsemisessa tulisi painottaa suorituksenarvioinnin tavoin asiakkaan kunnioittamista ja hyvän työilmapiirin edistämistä. Arvojen mukaista toimintaa edistää se, että siitä selkeästi palkitaan. Rekrytointiviestinnässä tulee tuoda myös avoimesti esille se, että organisaatiossa maksetaan työehtosopimuksen mukaisen liukuman ylintä palkkaa ja myönnetään työehtosopimuksen lomapäivien lisäksi ylimääräisiä vapaapäiviä. Lisäksi on jatkuvasti pidettävä huolta, että työympäristö on sekä henkisesti että fyysisesti mahdollisimman hyvä.

Edellä mainitut paikalliset käytännöt ohjataan organisaatiotasolta, mutta jokainen yksikön johtaja on vastuussa siitä, että arvolupauksen henki toteutuu kaikkien näiden osatekijöiden kohdalla. Enemmän ylimmän johdon vastuulla puolestaan on laajemmat linjat. On pidettävä huolta, että myös tukipalvelut tukevat ja edistävät arvojen mukaista toimintaa. Samaten johdon on laadittava mittaristot, jotka tukevat ja palkitsevat arvolupauksen toteuttamisesta. Tukena Oy:n arvoissa ja yhteiskuntavastuussa arvolupaus on jo näkyvässä, mutta edelleen hyvää arvojohtamista on syytä pitää yllä. Ylimmän johdon on todella sitouduttava työnantajakuvan kehittämiseen ja sen hallintaan. Heidän on jatkuvasti tuotava esille viestiä siitä, että arvolupaus on heille tärkeä ja sen tulee näkyä läpi koko organisaation toiminnan. Työnantajakuvan kehittämisen ja hallinnan on oltava yhtä tärkeä osa ylimmän johdon työtä kuin taloudenhallinnan ja toiminnan ohjaamisen muutenkin.

Kaikessa sisäisessä viestinnässä on pyrittävä tuomaan näkyville organisaation arvolupaus ja se tulisikin liittää esimerkiksi kaikkiin organisaation sisäisen viestinnän lomakkeisiin ja dokumentteihin. Arvolupauksen merkityksestä on myös alkuvaiheessa keskusteltava paljon ja arvolupauksen toimivuus tulee tarkasti testata organisaatiossa sisäisesti ennen sen ulkoista markkinointia. Viimeisenä osatekijänä on organisaation ulkoinen maine, joka työntekijöiden mielestä on hyvä. Opiskelijoiden ryhmähaastattelussa kuitenkin vain yksi opiskelija muisti kuulleensa Tukena Oy:stä. Voisikin tehdä sen päätelmän, että organisaation maine on hyvä, mutta tunnettavuutta on lisättävä esimerkiksi

kummikoulu toiminnan kautta. Julkisuudessa on tärkeä pitää myös jatkuvasti esillä organisaation omaisjärjestötausta, koska se luo uskottavuutta asiakkaan kunnioituksen toteutumiseen ja Kehitysvammaisten Palvelusäätiö on organisaationa tunnetumpi.

McKinsey & Company (2001) on tutkimusten ja kokemustensa perusteella määritellyt tekijät, jotka tulisi arvolupauksessa tuoda esille. Nämä tekijät ovat erinomainen organisaatio, kasvu ja kehittyminen, palkitseminen sekä mielenkiintoinen työ, ja ne johtavat toteutuessaan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Näiden tekijöiden pohjalta olen luonut kuvion 9, jonka avulla voidaan tuoda esille, mitä arvolupaus ”Työnä hyvä elämä” tarkoittaa.



KUVIO 9. Tukena Oy:n arvolupaus työntekijöilleen

Ehdotan, että laatimaani arvolupaukset kehitellään eteenpäin ylimmän johdon ja yksikön johtajien toimesta. Työhön on tulevaisuudessa ottaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös työntekijöitä, joskin he ovat osallistuneet jo haastatteluiden puitteissa arvolupauksen kehittämiseen. Kun ollaan saatu aikaiseksi toimivan ja vakuuttavan tuntuinen arvolupaus, tulee se esitellä koko henkilöstölle ja keskustella heidän kanssaan sen paikkaansa pitävyydestä. Joissakin yksiköissä joudutaan varmasti kehittämään ensin organisatiokulttuuria ja johtamista arvolupauksen suuntaan, koska työntekijöiden kokeman todellisuuden tulee olla lupauksen mukainen ennen sen ulkoista markkinoitua. Kun arvolupaus todetaan toimivaksi useimmissa yksiköissä, on ulkoisen markkinoinnin aika.

Kaikessa ulkoisessa markkinoinnissa on arvolupauksen käyttöön ottamisen jälkeen käytettävä sitä systemaattisesti. Ensimmäisenä rekrytointisuunnitelman osalta mietitään luonnollisesti työpaikkailmoitusten ulkoasua. Arvolupaus ”Työnä hyvä elämä” on sisällytettävä niihin kaikkiin. On muutenkin muistettava, että käytettiinpä rekrytoinnin ulkoisena hakukanavana mitä tahansa, sillä on vaikutusta organisaation työnantajakuvaan. Hyvän ja suunnitellun ilmoituksen sivutuotteena yrityksen tunnettuus ja kiinnostavuusarvokin kasvavat markkinointiviestinnän keinoin. Esimerkiksi, jos organisaatioon haetaan samalla ilmoituksella useampaan tehtävään henkilöitä, se viestii kasvavasta ja menestyvästä yrityksestä. Ilmoituksesta kannattaakin rohkeasti tehdä erilainen ja organisaatiokulttuuria kuvaava.

Rekrytointi-ilmoituksissa usein mainitaan organisaation internet-sivut, joilla voi olla suuri merkitys positiivisen työnantajakuvan luomisessa. Internet-sivustojen monipuolisuus ja tietojen säännöllinen päivittäminen antavat runsaasti mahdollisuuksia työnantajakuvan rakentamiseen. Nettisivujen tulisi olla puoleensavetäviä, jotta ne erottautuisivat runsaasta tarjonnasta. Sivuille voidaan linkittää työskentelyyn liittyviä työnkuvauksia, toimintalukuja ja esimerkiksi videoita yksikön toiminnasta ja erilaisista hoitotilanteista. Työnhaun sivustojen tulisi välittää kiinnostuneille tietoa siitä, millaista työskentely on organisaatiossa, mitä siellä tehdään ja millaisia ihmisiä siellä on työssä. On hyvä kertoa myös, millaista osaamista työssä edellytetään ja miten uuden työntekijän perehdytys on suunniteltu. Ehdottomasti internetsivuilla kannattaa kertoa, millaista koulutusta työnantaja tarjoaa ja millaisia kehittymismahdollisuuksia organisaatiossa on. Markkasen (2005, 107 – 108) mukaan heti kotisivujen avaussivulle tulisi sijoittaa linkki avoimiin työpaikkoihin, koska se helpottaa työnhakijaa ja antaa kuvan työnantajan aktiivisuudesta. Avoimiin työpaikkoihin pääsee Tukena Oy:n internetin avaussivuilta yhdellä napsautuksella. Sivustoja voisi kehittää vielä siten, että vaikka avoimia työpaikkoja ei olisi-kaan, löytyisi sivustoilta helposti tieto, mihin voi lähettää avoimia työhakemuksia.

Työnantajakuvaa tulee hallita organisaation kehittämisen, rekrytointi-ilmoitusten ja internet-sivujen lisäksi monen muun kanavan kautta. Luvussa 4.2 esittelin Aulan ja Heinosen (2011, 81) mukaisesti mainejulkisuuden neljä areenaa, jotka ovat media-, verkko-, asiantuntija- ja vertaisareenat. Media-areenan kautta ilmoitellaan työpaikoista, mutta sen lisäksi on huomioitava kaikki muu julkisuus, joka median kautta välittyy ihmisille. Tunnettavuuden lisäämiseksi ja työnantajakuvan kehittämisen kannalta suosittelisin

esittämään esimerkiksi paikallislehdille ja –radioille rohkeasti organisaatioon liittyviä jutun aiheita. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tuloksena olleen rekrytointisuunnitelman osalta voisi esittää juttuja kummikoulutoiminnan aloittamisesta tai yleensäkin panostamisesta työnantajakuvaan kehittämiseen.

Verkkoareenan osalta käsitelimmekin yllä jo organisaation internet-sivustoja. Niiden lisäksi tänä päivänä verkkoareenalla hyvin vahvassa roolissa on sosiaalinen media. Kuten aiemmin luvussa 4.2 toin esille, opiskelijat suhtautuivat hyvin negatiivisesti sosiaalialan organisaatioiden Facebook-sivustoihin. Jos sosiaalista mediaa halutaan hyödyntää, olisi opiskelijoiden ryhmähaastattelun tulosten perusteella suositeltavampaa olla mukana LinkedIn- tai Twitter –yhteisöissä. Niitä ihmiset käyttävät sosiaalisessa mediasa enemmän ammatillisessa mielessä, kun taas Facebook toimii lähinnä vapaa-ajan vietto- paikkana. LinkedInin ja Twitterin käyttö ei ehkä ole vielä kovin yleistä sosiaalialan ammattilaisten parissa, mutta toisaalta sosiaalisen median kokeileminen rekrytointiväylänä ei vaadi kovin suuria panostuksia.

Asiantuntija-areenalle esitin aloitettavaksi kummikoulu toimintaa, jonka yhteydessä organisaation tunnettavuutta lisätään ja samalla luodaan positiivista työnantajakuva. Kummikouluilla käydään kertomassa Tukena Oy:n toiminnasta ja työmahdollisuuksista, pyydetään ryhmiä vierailuille ja tarjotaan harjoittelupaikkoja. Tämä on mielestäni ulkoisen markkinoinnin osalta tärkein osa-alue, koska toiminnalla voi kohtuullisin pienin panostuksin tavoittaa lähes kaikki alueen lähihoitaja- tai sosionomi-opiskelijat. Muilla asiantuntija-areenan alueilla Tukena Oy onkin oletettavasti jo paljon esillä omaisjärjestötaustansa ansiosta.

Vertaisareena keskittyy ihmisten kahdenkeskisiin keskusteluihin ja se on areena, jota on vaikein hallita. Tällä areenalla käytyihin keskusteluihin organisaatio voi vaikuttaa vain oman toimintansa kautta. Esimerkiksi tyytyväiset työntekijät ovat erinomaisia positiivisen työnantajakuva välittäjiä. Organisaation omat työntekijät kannattaakin ottaa aktiivisesti mukaan rekrytointiin käyttämällä hyväkseen heidän kontaktejaan. Henkilöstölle suunnattavat ohjeet organisaation sisäisten asioiden salassa pidosta ja julkisuudesta olisi hyvä tehdä siinä hengessä, että työntekijät uskaltavat puhua organisaatiosta työnantajana myös ulkopuolisille. Täten ehkäistään sitä ongelmaa, että työntekijät eivät uskalla kertoa hyvästä työnantajastaan pelätessään kertovansa luottamuksellisia asioita.

## **Työnantajakuva hallinnan mittarit**

Jotta ylimmän johdon on helpompi sitoutua työnantajakuvaan kehittämiseen ja hallintaan, on syytä laatia mittareita sen vaikutusten seuraamiseen. Ehdottaisin mittareiksi avointa työpaikkaa kohden tulleiden hakuehdot täyttäneiden hakemusten määrää, työyksikkökohtaisten avointen työhakemusten määrää, joka kolmas vuosi toteutettavan GPSNordic-tutkimuksen tulosten kehittymistä, vuosittain toteutettavaa erillistä työilmapiiriä mittaavaa tutkimusta sekä alan opiskelijoille suunnattavaa vuosittaista kyselyä houkuttelevan työnantajan ominaisuuksista, Tukena Oy:n tunnettavuudesta ja organisaation houkuttelevuudesta suhteessa alan muihin alueellisiin toimijoihin. Yhtenä mittarina tulisi olla myös vaihtuvuus, jota tarkennetaan jokaiselle lähtevälle työntekijälle tehtävällä lähtöhaastattelulla. Pelkän vaihtuvuuden lisäksi seurataan tarkennusten avulla, miksi työntekijät lähtevät, ovatko lähtijät työntekijöiden parhaimmistoa ja millainen kuva heille on jäänyt Tukena Oy:stä työnantajana.

Mittareita on seurattava vuosittain esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen tai erillisen muun raportoinnin yhteydessä. Mittareille on syytä määritellä tavoitearvot ja yksikön johtajia tulee motivoida tavoitteiden saavuttamiseen ja saavutuksista on myös syytä erikseen palkita, koska yksikön johtajalla on merkittävä rooli työyhteisönsä ilmapiirin kehittämisessä ja organisaation paikallisessa tunnettavuudessa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia ja kehittää KVPS Tukena Oy:n työnantajakuva ja sitä kautta tukea rekrytointia, jotta organisaatio voi taata itselleen sekä määrällisesti että laadullisesti riittävän henkilöstön nyt ja tulevaisuudessa. Koska sosiaali- ja terveysalalla kärsitään jo nyt työvoimapulasta, joka tulee lähivuosina pahenemaan entisestään, oli rekrytointia lähestyttävä työnantajakuvan näkökulmasta. Rekrytointi nähtiin tässä työssä laajana käsitteenä sisältäen työntekijöiden hankkimisen lisäksi myös tekijät, joiden avulla henkilökunta saadaan sitoutumaan organisaatioon. Tämä yhteys on hyvin looginen, koska houkuttelevan työnantajan ominaisuudet ovat samoja kuin ne, jotka saavat henkilöstön sitoutumaan (Surakka 2009,7).

Housleyn (2007, 16) mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa pääasiallisesti nykyisten työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa, potentiaalisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet uralla suhteessa organisaation maineeseen sekä organisaation julkisuuskuva. Voimakkain näistä tekijöistä on työntekijöiden kokema todellisuus organisaatiossa (Aula & Heinonen 2002, 108 – 109; Salojärvi 2009, 125 – 126), joten ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisena työnantajana henkilöstö Tukena Oy:n kokee. Tätä tutkin teemahaastattelemalla organisaation omia työntekijöitä. Haastattelin myös ryhmän lähihoitaja-opiskelijoita saadakseni selville, mitä he odottavat työnantajaltaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten työnantajakuva voidaan hallita. Siihen hain ratkaisua työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan malleista. Niihin ja haastattelujen tuloksiin perustuen laadin kehittämisehdotukset Tukena Oy:lle. Tutkimuksen pääasiallisina tuloksina oli, että työntekijöiden kokemuksen mukaan kohdeorganisaation työnantajakuva on positiivinen ja sitä leimaa vahvimmin ihmisen kunnioituksen arvo ja hyvä työilmapiiri. Muina positiivisina tekijöinä olivat toimiva esimiestyö, monipuolinen ja haasteellinen työ, kehittymismahdollisuudet ja koulutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Kokemus henkilöstön riittävyydestä oli ristiriitainen, koska kiireen koettiin joskus estävän ihmisen kunnioituksen arvon täydellistä toteuttamista, mutta kuitenkin henkilöstömitoituksen koettiin olevan riittävämpi kuin muilla alan työnantajilla.

Kehittämiskohteiksi koettiin tiedottaminen ja käytännön pelisääntöjen johdonmukainen noudattaminen.

Kahden eri työyksikön haastateltujen työntekijöiden puheesta erottui muutama mielenkiintoinen eroavaisuus. Toisessa työyksikössä tuloksellisuuden vaatimus koettiin selkeästi negatiivisena, ihmisen kunnioituksen – arvoa uhkaavana asiana. Vastaavasti toisessa yksikössä tuloksellisuuden koettiin olevan luonnollinen osa organisaatioiden toimintaa. Saman kaltainen eroavaisuus ilmeni puhuttaessa kiireen vaikutuksesta asiakkaiden kohteluun. Toisessa yksikössä kiireen koettiin tuloksellisuuden tapaan vaikuttavan asiakkaan kohteluun kielteisesti, kun taas toisessa yksikössä kiirettä ei koettu uhaksi ihmisen kunnioitukselle. Tätä eroa voi tulkita sen kautta, että kieli ei ole pelkästään sosiaalisen todellisuuden tuote vaan se myös itse tuottaa tätä todellisuutta. Merkittävässä asemassa tuloksellisuuden ja kiireen kokemisessa suhteessa ihmisen kunnioituksen – arvoon saattaa siis olla yksikön johtajan puhe. Tapa, jolla esimies puhuu tuloksellisuuden vaatimuksesta, vaikuttaa siihen, miten työntekijät sen kokevat. Kaikissa organisaatioissa onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, miten esimiehet puhuvat toiminnan arvoista ja tuloksellisuudesta. Puheella luodaan sosiaalista todellisuutta yhtä voimakkaasti kuin teoillakin.

Ryhmähaastattelun analysoinnin perusteella valmistumassa olevat opiskelijat odottavat työnantajiltaan samoja asioita, jotka Tukena Oy:n työntekijät kokivat organisaation vahvuuksiksi eli hyvää työilmapiiriä, avointa vuorovaikutusta esimiehen kanssa, monipuolista ja haasteellista työtä, kehittymismahdollisuuksia ja koulutusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja erityisesti työvuoroihin. Eroavaisuus työntekijöiden ja opiskelijoiden välillä oli siinä, että opiskelijat eivät juurikaan puhuneet arvoista, jotka olivat puolestaan taas Tukena Oy:n työntekijöillä suurimmassa roolissa haastattelupuheessa. Arvojen sijasta työ merkitsi opiskelijoiden elämässä ensisijassa rahaa. Työntekijät puolestaan kokivat, että palkka ei ole merkittävä tekijä houkuttelevassa työnantajassa. Ero todennäköisesti selittyy sillä, että raha on ulkoinen motiivi. Opiskelijoilla sitä ei juurikaan ole, joten se toimii työnteon motiivina. Pidempään työelämässä olleille palkka taas on jo itsestään selvyys, ja sen tarpeen tultua tyydytetyksi nousevat sisäiset motiivit kuten arvot tärkeämpään rooliin.



Miten näiden tutkimustulosten perusteella sitten laadittiin kehittämis ehdotukset? Työnantajabrändäyksen mukaan ensin on laadittava arvolupaus, joka markkinoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti (Backhaus & Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005). Haastatteluiden sekä Tukena Oy:n vision ja arvojen perusteella muodostin arvolupaukseksi ”Työnä hyvä elämä”, joka ilmentää sitä, että organisaation perustehtävänä on mahdollistaa hyvä elämä asiakkaille ja organisaatiokulttuurinsa ansiosta työyhteisö toimii myös voimavarana henkilöstön hyvälle elämälle. Tämä arvolupaus tulee markkinoida ensin organisaatiossa sisäisesti ja testata sen toimivuus. Sen jälkeen arvolupaus markkinoidaan myös ulkoisesti muille sidosryhmille, erityisesti potentiaalisille työntekijöille.

Maineen hallinnan mallien mukaisesti työnantajakuva on pyrittävä hallitsemaan monien eri areenoiden kautta (Aula & Heinonen 2011). Tärkeimmäksi keinoksi suosittelin kummikoulutoimintaa jokaiselle työyksikölle. Sen avulla saavutetaan kunkin työyksikön lähialueen lähes kaikki lähihoitaja- tai sosionomi-opiskelijat. Täten organisaation tunnettavuutta voidaan lisätä kohtuullisin pienin toimenpitein ja työharjoittelujaksojen kautta luodaan positiivista työnantajakuva näille tulevaisuuden ammattilaisille. Muina keinoina suosittelin erottuvaa ja johdonmukaista rekrytointi-ilmoittelua, internet-sivujen pientä päivitystä, yhteydenpitoa eri medioihin sekä rohkeaa vertaisareenan käyttämistä esimerkiksi rekrytoinnissa.

Tein tämän tutkimuksen laadullisia menetelmiä käyttäen, koska tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia. Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla pääsin käsiksi myös työnantajakuvaan liittyviin tunteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin, joita ei olisi tavoitettu tilastollisin menetelmin. Tukena Oy:n työntekijöiden teemahaastatteluiden osalta jouduin pohtimaan sitä, vaikuttiko työpaikalla tehty haastattelu vastausten luotettavuuteen. En kuitenkaan haastattelutilanteessa huomannut epäröintiä vastausten suhteen. Tutkijana on kuitenkin tiedostettava se seikka, että todennäköisesti haastateltavien vastaukset värittyivät todellisuutta positiivisemmin, koska he olivat yleisesti tyytyväisiä työnantajaaan. Tällöin heidän ajatuksensa suuntautuvat helpommin positiivisiin puoliin, kuin jos yleinen ilmapiiri olisi ollut tyytymättömyyden värittämä. Toinen rajoittava tekijä koko organisaation osalta on se, että tutkittujen työyksiköiden työntekijät olivat vuoden 2009 GPSNordic-kyselyssä (Tukena Oy 2009) tyytyväisempiä työyhteisöönsä kuin suurimmassa osassa muissa yksiköissä. Täten ei voida yleistää tilanteen olevan

kaikissa organisaation työyksiköissä yhtä hyvän työnantajakuvan kannalta. Tuloksia kannattaakin kohdeorganisaatiossa käyttää muiden työyksiköiden kehittämiseen.

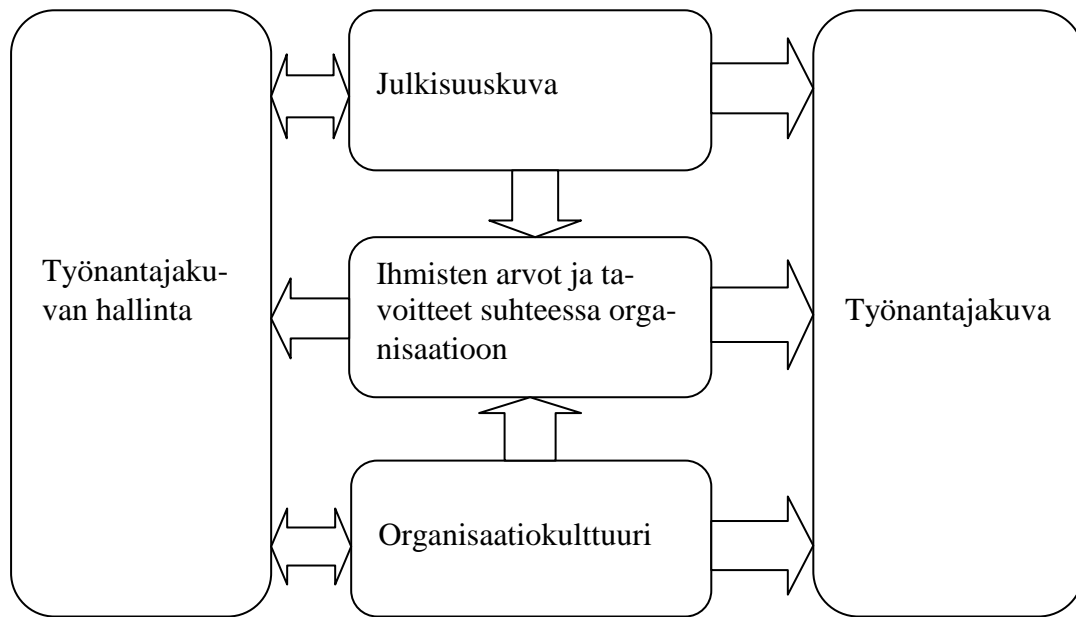
Opiskelijoiden ryhmähaastattelun ja työntekijöiden teemahaastatteluiden tuloksia verratessa tuli esille selvä ero työasenteissa. Opiskelijoiden yleisimpänä motiivina työelämässä esiintyi haastattelupuheessa raha, kun taas Tukena Oy:n työntekijöillä suurin motiivi oli omien arvojen mukainen toiminta työelämässä. Tällä hetkellä monissa tutkimuksissa ollaan tutkittu sukupolvien eroja (Lavoie-Tremblay ym. 2010) työasenteissa, mutta tämän tutkimuksen perusteella ehdottaisin pitkittäisiä jatkotutkimuksia, joissa selvitetäisiin, miten työasenteet muuttuvat siirryttäessä opiskeluista työelämään. Monet tutkimukset esimerkiksi kiinnostavimmista työnantajista tehdään opiskelijoiden parissa, mutta olisivatko tulokset erilaiset, jos tutkittaisiinkin jo työelämässä olevien mielipiteitä. Lisäksi useimmiten tutkimuksissa ei ole mukana lainkaan sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoita tai ammattilaisia. Ehdottaisin jatkossa myös tälle alalle tehtävän enemmän työnantajakuvaan liittyviä tutkimuksia, koska alalla toimivien organisaatioiden määrä lisääntyy jatkuvasti muun muassa ulkoistamisten myötä. Enää alan ammattilaisten lähes ainoa vaihtoehto ei ole työskennellä valtiollisissa tai kunnallisissa organisaatioissa vaan alalla toimii lisäksi useita eri järjestöjä ja yrityksiä.

Tämän työn tuloksien yleistettävyyttä mietittäessä on otettava huomioon se, että tutkimus on toteutettu Suomessa vuonna 2011 vammaistyön alueella. Houkuttelevan työnantajan ominaisuudet voivat painottua eri tavalla eri aloilla ja erilaisten ihmisten kesken. Työnantajien onkin erittäin tärkeää olla jatkuvasti kuulostelemassa, miten heidän työntekijänsä ja työnhakijat heidät kokevat ja miten nuo kokemukset suhteutuvat näiden sidosryhmien arvostukseen. Houkuttelevasta työnantajasta ei voida koskaan antaa yhtä totuuden mukaista kuvausta vaan houkuttelevuus muodostuu aina suhteessa ympäröivään maailmaan ja se näyttäytyy eri tavalla eri ihmisille. Todellisuus ei ole siis kaikille samanlaista, absoluuttista, vaan se on relationaalista eli suhteutumisesta riippuvaa. Tulokset ovat kuitenkin käyttökelpoisia kohdeorganisaatiolle ja niiden avulla ollaan laadittu toimenpide-ehdotuksia. Kehittämistoiminnan kannalta luotettavuus tarkoittaakin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta (Toikko & Rantanen 2009, 121). Laaditujen kehittämis ehdotusten toimivuus tulee testatuksi lähivuosina niiden toteutuksen myötä. Kehittämis ehdotusten toimivuuden arvioinnissa on kuitenkin käytettävä tulkinnallista näkökulmaa, koska kehittämistehtävääkin lähestyttiin tulkinnallisesta eli työnantajakuvan näkökulmasta.

Työnantajakuva ei ole reaalityodellisuutta vaan se rakentuu ihmisten omien kokemusten, tietojen ja tulkintojen kautta. Mittareiden laatiminen tavoitteiden saavuttamisen arvioimista varten ei ole siis millään muotoa yksinkertainen tehtävä.

Tämä tutkimus on laadullinen eikä sen tavoitteena siten ollut yleistettävien tulosten saavuttaminen vaan työnantajakuvan merkityksen syvällisempi ymmärrys ja tuon ymmärryksen käyttäminen rekrytoinnin apuna. Kuitenkin tuloksia voidaan soveltavasti käyttää myös muissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa kehittämistyön pohjana. Tutkimuksen perusteella suosittelen kaikille alan organisaatioille työnantajakuvan hallintaan keskittyvän kehittämissuunnitelman laatimista ja erityisesti kummikoulutoiminnan aloittamista.

Työnantajakuvaan liittyvä teoreettinen viitekehys on melko hajanainen. Sitä on aikojen saatossa lähestytty psykologisen sopimuksen (esim. Argyris 1960; Schein 1980), organisaation ja yksilön arvojen yhteensopivuuden (Judge & Bretz 1991; Cable & Judge 1996) ja uusimpana työnantajabrändäyksen (Backhaus & Tikoo 2004; Housley 2007) kautta. Tutkimuskohdetta olenkin lähestynyt induktiivisesti eli olen haastatteluiden sisällönanalyyseissa pyrkinyt aineistolähtöiseen ymmärrykseen ilmiöstä. Tätä ymmärrystä olen täydentänyt työnantajakuvaan liittyvien tutkimusten avulla ja kehittämis ehdotusten tekemistä lähestyin työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan mallien kautta. Housleyn (2007) työnantajakuvan osatekijöiden, Backhausin ja Tikoon (2004) työnantajabrändäyksen viitekehysten ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella olen laatinut seuraavan mallin (kuvio 10) työnantajakuvan hallinnan vaikutuksesta ihmisten mielikuviin.



*KUVIO 10. Organisaation työnantajaku- van hallinnan vaikutus ihmisille muodostuneeseen työnantajakuvaan*

Työnantajaku- van hallintaa suunniteltaessa on otettava huomioon organisaation julkisuuskuva, ihmisten arvot ja tavoitteet uralla sekä organisaatiokulttuuri. Näiden perusteella hahmotellaan nykyinen työnantajakuva ja määritellään, miten työnantajakuva tulisi kehittää. Työnantajaku- van hallinnan tarkoituksena on sekä muokata organisaatiokulttuuria tavoiteltuun suuntaan että viestiä organisaation positiivisista puolista ulospäin. Työntekijöiden organisaatiokulttuurista kertomien tarinoiden ja organisaation julkisuuskuvan perusteella ihmiset arvioivat organisaation houkuttelevuutta suhteessa omiin arvoihinsa ja uratavoitteisiinsa. Näiden kaikkien perusteella he lopulta muodostavat työnantajaku- van organisaatiosta.

Työnantajaku- van hallinta ei ole helppoa, koska kyseessä on jokaiselle ihmiselle erilaisena muodostuvista mielikuvista. Mielikuvat kuitenkin ohjaavat ihmisten toimintaa, joten työnantajakuva on organisaation kulttuurista ja sosiaalista todellisuutta (Karvonen 1999, 17 – 18), johon on syytä kiinnittää huomiota organisaation menestyksen takaamiseksi. Vaikka työnantajaku- van hallinta on vaikeaa, se ei ole mahdotonta. Työnantajaku- van hallinta on organisaatiokulttuurin kehittämistä ja julkisuuskuvan luomista. Työyhteisöstä pyritään tekemään houkutteleva ja siitä viestitään potentiaalisille työntekijöille. Työnantajaku- van perusteella työnhakija päättää, minkä organisaation palvelukseen hän hakeutuu ja miten pitkäksi aikaa.

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin vuoden 2011 aikana ja se eteni hyvin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Työnantajakuva ja sen hallinnan tutkiminen oli haastavaa siinä mielessä, että siitä ei ollut löydettävissä yhtenäisiä teorioita. Työn viitekehys piti luoda melko hajanaistenkin lähteiden ja mallien avulla. Olen tyytyväinen siihen, että lähestyin työnantajakuva hallintaa työnantajabrändäyksen ja maineen hallinnan kautta, koska siten sain aikaiseksi käytännönläheisiä kehittämis ehdotuksia. Jatkossa itseäni kiinnostaisi tutkia työnantajakuva myös enemmän psykologisesta näkökulmasta. Ehkäpä joskus on siis vielä jatko-opintojen ja tutkimusten aika tämän aiheen parissa. Opin tämän opinnäytetyön tekemisen aikana paljon siitä, miten työnantajakuva pyritään nykyisin hallitsemaan. Työn tekeminen muistutti mielestäni konsultin työtä ja sen kautta minulla heräsikin kiinnostus myös työnantajakuva konsultointityöhön, joskin totesin sen olevan varsin haastava ala. Tämän tutkimuksen tekeminen oli todella mielenkiintoista ja antoisaa. Toivottavasti toimeksiantajani kokee sen antamat tulokset ja kehittämis ehdotukset samoin. Kiitos KVPS Tukena Oy:lle mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö heidän organisaatiolleen ja suuri kiitos myös haastatelluille työntekijöille ja tutkittujen yksiköiden yksikön johtajille. Kiitos myös opiskelijoiden ryhmähaastatteluun osallistuneille ja heidän ryhmän ohjaajalleen. Ilman teidän panostanne tämä työ ei olisi ollut mahdollista.

## LÄHTEET

- Albinger, H. & Freeman, S. 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28, 243 – 253.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* Vol. 9, No. 5, 501 – 517.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken: Wiley.
- Cable, D. & Judge, T. 1996. Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 67, No. 3, 294-331.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3/1998. Hakupäivä 19.5.2011 [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf).
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing* Vol. 65, 81 – 93.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. 1994. Organizational Images and member identification. *Administrative Science Quarterly* Vol. 39, 239 – 263.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Housley, S. 2007. Harnessing shift. Julkaisussa CIPD (toim.) *Employer branding - The latest fad or the future for HR? Research Insight of CIPD*, 15 – 16.
- Humpage, S. 2007. Foreword. Teoksessa CIPD (toim.) *Employer branding – The latest fad or the future of HR? Research Insight of CIPD*, 1.
- Jenner, S. & Taylor, S. 2007. Employer branding – fad or the future for HR? Teoksessa CIPD (toim.) *Employer branding – The latest fad or the future of HR? Research Insight of CIPD*, 7 – 9.

- Judge, T. & Bretz, R. 1991. The Effects of Work Values on Job Choise Decisions. Hakupäivä 14.2.2011 <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1354&context=cahrswp>.
- Kari, P., toimitusjohtaja, KVPS Tukena Oy & Huhtanen, T., yksikön johtaja, KVPS Tukena Oy. 2011. Keskustelu 27.1.2011. Tekijän hallussa.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kleiman, M. 2011. Recruiting Myths: Website/Job Boards Are Most Effective Recruiting Tools. Hakupäivä 15.6.2011, [http://www.tlnt.com/2011/06/06/recruiting-myths-websitejob-boards-are-most-effective-recruiting-tools/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+The+Business+of+HR%29](http://www.tlnt.com/2011/06/06/recruiting-myths-websitejob-boards-are-most-effective-recruiting-tools/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+The+Business+of+HR%29).
- Knights, J. & Kennedy, B. 2005. Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. Applied H.R.M. Research Vol. 10, No. 2, 57 – 72.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M-A, Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F. & Gagnon, S. 2010. Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Interbenational Perspevtive of the Work Climate. Journal of Nursing Scholarship 42:4, 414 – 422.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- McIlvaine, A. 2011. Unhappy Boomers. Hakupäivä 29.6.2011, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=533339314>.
- McKinsey & Company. 2001. The War for Talent: Organization and Leadership Practise. Hakupäivä 15.9.2011, [http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf).
- Metsähonkala, J., palvelujohtaja, KVPS Tukena Oy. 2010. Puhelinkeskustelu 21.12.2010. Tekijän hallussa.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, L. & Virtanen, S. 2010. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus 1/2010, 26 – 41.
- Nokia. 2003. Tilinpäätös 2002. Hakupäivä 19.5.2011, [http://nds2.ir.nokia.com/EUROPE\\_NOKIA\\_COM\\_3/r2/aboutnokia/downloads/tilinp.pdf](http://nds2.ir.nokia.com/EUROPE_NOKIA_COM_3/r2/aboutnokia/downloads/tilinp.pdf).
- Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudellaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

- Rasmussen, B. 2011. Employment Brand? Study Says Half of Companies Don't Have One. Hakupäivä 1.9.2011, [http://www.tlnt.com/2011/08/24/employment-brand-study-says-half-of-companies-dont-have-one/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+tlnt+%28TLNT%3A+The+Business+of+HR%29](http://www.tlnt.com/2011/08/24/employment-brand-study-says-half-of-companies-dont-have-one/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+tlnt+%28TLNT%3A+The+Business+of+HR%29).
- Rosethorn, H. & Mensik, J. 2007. Employer branding – more than just a fashion statement? Teoksessa CIPD (toim.) Employer branding – The latest fad or the future of HR? Research Insight of CIPD, 4 – 6.
- Rucci, A., Kirn, S. & Quinn, R. 1998. The employee-customer-profit chain at Sears. Harvard Business Review Vol. 76 Issue 1, 82 – 97.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117-142.
- Stake, R. 2000. Case Studies. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 236 – 247.
- Stamler, B. 2001. Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees. New York Times 5.7.2001, 5.
- Sullivan, J. 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Hakupäivä 10.2.2011 <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- Suomen Kyselytutkimus Oy. 2011. QPSNordic. Hakupäivä 4.12.2011, <http://www.suomenkyselytutkimus.fi/web/palvelut/henkilostotutkimukset/33.html>.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tukena Oy. 2009. QPSNordic-kysely. Sisäinen lähde.
- Tukena Oy. 2011a. Arvot. Hakupäivä 28.6.2011, <http://www.tukena.fi/esittely/arvot.php>.
- Tukena Oy. 2011b. Yleisesite. Hakupäivä 1.9.2011, <http://www.tukena.fi/download/pdf/esitteet/tukena-yleisesite.pdf>.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Wallin, O. 2010. Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. Työelämän tutkimus 3/2010, 267 – 278.



Öhnell, L. 2011. Checking your EB vitals. Hakupäivä 16.9.2011,  
<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/09/12/checking-your-eb-vitals/>.  
Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## **LIITTEET**

Tukenan työntekijöiden teemahaastattelu LIITE 1

TAUSTATIEDOT:

Syntymävuosi:

Koulutustausta:

Työhistoria (kauanko ollut Tukenassa töissä):

MILLAINEN ON HOUKUTTELEVA TYÖNANTAJA?

5 tärkeintä tekijää työnantajan houkuttelevuudessa?

MITEN NÄMÄ TEKIJÄT TOTEUTUVAT TUKENASSA?

Miksi joku hyvin, joku huonosti?

Tukenan arvot ja miten ne näkyvät käytännössä? Onko arvoilla merkitystä?

Miten esimiestyö toteutuu? Onko toiveita johtajuudelle?

MIKÄ SAA SITOUTUMAAN ORGANISAATIOON?

Onko ollut ajatuksia vaihtaa työpaikkaa?

MITEN TYÖNANTAJAKUVA SINULLE MUODOSTUU?

Mikä paino on julkisuuskuvalla, työntekijöiltä kuulluilla kokemuksilla ja organisaation arvojen suhteella omiin arvoihisi?

MILLAINEN ON HOUKUTTELEVA TYÖNANTAJA?

MITÄ TYÖNANTAJAN TULEE TEILLE TARJOTA, ETTÄ SITOUDDUTTE TIETTYYN ORGANISAATIOON?

MITEN MUODOSTAT KÄSITYKSEN SIITÄ, MILLAINEN TYÖNANTAJA ORGANISAATIO ON?

MIHIN SUUNNITTELETTE HAKEVANNE TÖIHIN? OLITTEKO SAMASSA PAIKASSA TYÖHARJOITTELUSSA?

MITÄ TYÖ TEILLE MERKITSEE? MINKÄLAISIA ARVOJA HALUATTE TYÖSSÄNNE TOTEUTTAA?

TÄSSÄ ON TUKENAN ARVOT. MITÄ AJATUKSIA NE TEISSÄ HERÄTTÄVÄT? HALUAISITTE KYSEISEEN ORGANISAATIOON TÖIHIN?

ONKO EHDOTUKSIA, MITEN TUKENA VOISI ITSEÄÄN TYÖNHAKIJOILLE MARKKINOIDA? MIKÄ KINNITTÄISI TEIDÄN HUOMIONNE?